

القيادة الإدارية الفعالة

الدكتور

بلال خلف السكارنه



القيادة الإدارية
الفعالة

رقـــــم التصــــنيف : 658

المؤلف ومن هو في حكمه : بلال خلف السكارنه

عنــــوان الكــــتاب : القيادة الإدارية الفعالة

رقـــــم الإيـــــداع : 2009/8/3769

الـــواصـــفـــات : الإدارة التنفيذية/ إدارة الأعمال

بيـانـــات الـنـاشـر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعـة الأولى 2010م – 1431هـ

الطبعـة الثانية 2014م – 1435هـ



عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 5627049 6 962+ فاكس : 5627059 6 962+

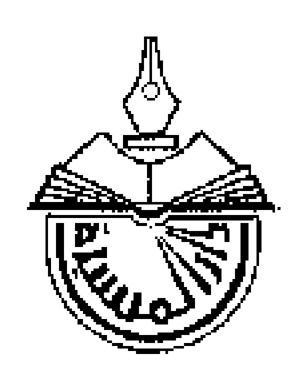
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 4640950 6 962+ فاكس : 4617640 6 962+

صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

القيادة الإدارية الفعالة

الدكتور
بلال خلف السكارنه
كلية إدارة الأعمال - جامعة الإسراء



الفهرس

الفصل الثالث

مقومات وعناصر القيادة الإدارية

الفصل الرابع

مداخل وأساليب القيادة الإدارية

الفصل الخامس

كفايات ومسئوليات القيادة الإدارية

الفصل السادس

القيادة الإدارية الناجحة

الفصل السابع

إتجاهات القيادة الإدارية

الفصل الثامن

القيادة الإدارية وحل المشكلات واتخاذ القرارات

الفصل التاسع
القيادة الإدارية والتمكين

الفصل العاشر
القيادة الإدارية وإدارة التغيير

الفصل الحادي عشر

القيادة الإدارية والاتصال

الفصل الثاني عشر

القيادة الإدارية وإدارة الوقت

المقدمة

تعد القيادة الإدارية واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فقد أصبحت عاملاً هامًا في تعريف الحضارة على مدار العصور. فمن أجل أن نفهم الماضي يجب أن ندرس القادة الذين شكلوا التاريخ، فعندما نستوعب الحاضر فإننا ننظر إلى القادة السابقين وإلى القادة الحاضرين الذين يؤثرون في حياة الملايين. والمثير للانتباه – بقدر ما هو منطقي – هو أن الأشخاص ينظرون إلى القادة الحاليين ليستشفوا ما قد يحدث في المستقبل، حيث أن من المعروف أن رؤية هؤلاء القادة تحمل في طياتها مفاتيح المستقبل. ولهذا فالأفراد ينظرون إلى هؤلاء القادة ورؤيتهم للغد على أمل في معيشة أفضل، ليس لأنفسهم بل لأبنائهم والأجيال القادمة.

ونظرًا لما تمثله القيادة من أهمية كبيرة للبشرية، فمن الضروري أن نفهم ما هي القيادة؟ وكيف تتداخل الفضيلة مع المنفعة العامة في معادلة القيادة؟ وهل هناك اعتبارات ثقافية وبيئية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند النظر إلى مفهوم وممارسة القيادة؟ وهل هناك اختلاف حقيقي بين القيادة والإدارة. وهل هناك الفرق واضح في المنظمات العربية بين هذين المفهومين.

تعد القيادة واحدة من أكبر الاحتياجات في عصرنا الحالي، وليس أي نوع من القيادة ولكن القيادة الإبداعية على وجه التحديد.

أن اهتمامنا بالقيادة في عصرنا الحالي اهتمامًا متوسطًا وفي بعض الأحيان نجدها غير جديرة بالاهتمام. ويرجع السبب في ذلك إلى جهلنا بمعنى القيادة في العصر الحديث. فبالأساس نحن لسنا متأكدين من ماهية القيادة؛ هل تتألف من خصائص معينة أم أنها مجرد سلوك مثل القدرة على الإقناع أو الكفاءة في العمل؟

هل القيادة بالأساس تحفيز أو حشد لطاقات التابعين؟ هل هي تحديد للأهداف أم تحقيق للأهداف؟ وهل القائد هو المحدد للمبادئ والمشبع للاحتياجات؟ وإذا كان

القائد هو من يأمر إتباعه إذن من يقود من وإلى أين ولماذا؟ وكيف يقود القادة إتباعهم بدون أن يكونوا هم أنفسهم منقادين من الإتباع؟ فالقيادة هي أكثر ما يجذب الملاحظة وأقل الظواهر التي يمكن فهمها على وجه الأرض وبصفة عامة.

ولهذا فقد جاء هذا الكتاب في اثنا عشر فصلاً لإلقاء الضوء على كثير من الموضوعات المعاصرة التي تساعد المهتمين في القيادة الإدارية لتعميق مفاهيمهم الإدارية نحو ذلك، فقد تناول الفصل الأول موضوع مفهوم واهمية القيادة الإدارية والقيادة في الفكر الاداري القديم والحديث وصفات القائد الإداري والعوامل المؤثرة في انماط القيادة ومصادر قوة القائد ومصفوفة مكونات الشخصية القيادية، أما الفصل الثاني تناول موضوع نظريات القيادة الإدارية ونظريات سلوك القائد وقدراته ونظريات النمط القيادي والنظريات الموقفية في القيادة والاتجاهات الحديثة في القيادة، اما الفصل الثالث تناول موضوع مقومات وعناصر القيادة الإدارية واسسها النفسية والاجتماعية ومعوقات القيادة الإدارية واهمية القيادة الإدارية، اما الفصل الرابع تناول موضوع مداخل وأساليب القيادة الإدارية والقيادة الاتوقراطية ومزاياها ومآخذها، أما الفصل الخامس تناول موضوع كفايات ومسئوليات القيادة الإدارية وأنماط القيادة واكتشاف العناصر القيادية واختيار القادة الإداريين واكتشافهم، اما الفصل السادس تناول موضوع القيادة الإدارية الناجحة والأدوار الأربعة الرئيسة للمدير الناجح وتنمية القدرات التميزية والريادية للمدراء .

أما الفصل السابع تناول موضوع إتجاهات القيادة الإدارية والعلاقة بين القيادة والإدارة والقيادة الإدارية والأخلاق الحميدة وعقلية الإدارة العربية، اما الفصل الثامن تناول موضوع القيادة الإدارية وحل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات وتوضيح مفهوم اتخاذ القرار ات والمكونات الاساسية لعملية اتخاذ القرارات وتحليل المشكلات في اطار عملية اتخاذ القرارات، أما الفصل التاسع تناول موضوع القيادة الإدارية والتمكين وأ بعاد ونماذج التمكين والتمكين في بيئة الاعمال العربية معوقات ومزايا، اما الفصل العاشر تناول موضوع القيادة الإدارية وإدارة التغيير ودور القيادة التحويلية في إدارة التغييروالقيادة التبادلية و القيادة التحويلية،أما الفصل الحادي عشر تناول موضوع القيادة الإدارية والأتصال والمهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين

والعوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال، أما الفصل الثاني عشر تناول موضوع القيادة الإدارية وإدارة الوقت والعوامل المؤثرة على استخدام الوقت وسلوكيات و معتقدات تؤدي إلى ضياع الوقت ووسائل وتقنيات وخطوات فاعلة لادارة الوقت .

واخيرا يامل المؤلف بان يكون قد قدم اسهاما متواضعا في موضوع الكتاب وبالرغم من إغناء المكتبة العربية في مثل هذه الاسهامات الفكرية التي احتواها الكتاب الا انه جاء بحيث تكون في كتاب واحد وعذرا عن اي نقص يمكن تلافيه في الطبعات القادمه ان شاء الله .

المؤلف

مفهوم القيادة الإدارية

الفصل الأول

مفهوم القيادة الإدارية

مقدمة

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص و المكافآت .

الإدارة هي جزء من القيادة وهي النشاط الذي تمارسه هذه الإدارة عن طريق تنظيماتها العامة والذي يهدف إلى المشاركة في وضع السياسة العامة والقيام بتنفيذها والقيادة الإدارية من الناحية العلمية مفهوم حديث الولادة والتكوين أما من حيث التطبيق والممارسة فهو مفهوم قديم جداً عرفته البشرية منذ فجرها الأول حيث بدأ التمازج الاجتماعي بين البشر الذي أوجدته ضرورة توافر التنظيم والتنسيق والتوجيه بين تلك الجماعات.

1-1 مفهوم القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر و الدراسة و المناقشة (كلالدة، 1997، ص17).

وتعرف القيادة الإدارية: بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الأخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الأخرين و إستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001، ص45).

لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها وتميزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته.

ولا يوجد تعريف موحد للقيادة، بل هناك تعريفات عديدة نلخص فيما يلي أبرزها:

- **التعريف الأول:** « هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة»
- **التعريف الثاني:** « عملية التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين».
- **التعريف الثالث:** « القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس و التزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة ».

نلاحظ من سياق التعاريف السابقة أنها اشتركت كلها في أن القيادة هي قدرة التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة.

- **التعريف الرابع:** « القدرة الفائقة على توحيد و تنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، و ذلك عن طريق التأثير و النفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا و إقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة».

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التأثير في سلوك الآخرين قد يكون عن طريق النفوذ و الذي نقصد به قوة التأثير الشخصي على الآخرين مستمدة من سمات شخصية مثل الموهبة و الجاذبية، أو باستعمال السلطة الرسمية التي تتمثل في حق رسمي لإلزام الغير بأداء عمل أو شيء معين. و تعرف كذلك القيادة على أنها:

- تحديد الاتجاه، الرؤية و الاستراتيجيات.
- تعبئة أعضاء المنظمة و أصحاب المصالح المختلفة خلف الرؤية و الاستراتيجيات.
- تحفيز و تشجيع الناس من أجل تحقيق الرؤية بصرف النظر على المعوقات.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه بالإضافة إلى كون القيادة في القدرة و الرؤية الإبداعية لتوجيه الأمور في المستقبل، و ترجمة هذه الرؤية إلى أهداف إستراتيجية، و كذلك القدرة على المشاركة بين أفراد العمل في الإنجاز بكفاءة عالية. كما لديها القدرة على خلق روح الإبداع لدى الأفراد في المنظمة نحو المستقبل المبدع.

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم و اتجاهاتهم للعمل برغبة و جد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة. وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور و خلق روح الإبداع لدى الأفراد. ومن هنا نستنتج أن متطلبات القيادة أربعة عناصر أساسية هي:

1. القائد بموهبته و مهارته القيادية.
2. التابعين:أي أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.
3. الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.
4. المواقف التي تمارس المجموعة (الأفراد) فيه أعمالهم.

و بالإمكان اختصار ذلك في شكل دالة كما يلي:

القيادة = دالة في (القائد، التابعين، الهدف المشترك، ظروف الموقف)

وهنالك تعريفات أخرى للقيادة :

- القدرة على التأثير في الجماعة من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.

- عملية يتم من خلالها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهاتهم في الاتجاه المطلوب.
- قوة التأثير بالآخرين بحيث يقوموا بما هو مطلوب منهم بطواعية.
- "عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية" .
- "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.

من العرض السابق لتعاريف القيادة نستخلص ما يلي -:

1. القيادة سلوك إجتماعي لتحقيق أهداف مخططة.
2. القيادة تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسية يؤثر فيهم ويتأثر بهم.
3. القيادة تحقق رضا العاملين وتزيد تماسك الجماعة.
4. القيادة تختلف تبعا للثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.
5. القيادة تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة.

و على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أوكليهما كما قد لا يكون أيا منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير قياديه في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي.

من ناحية أخرى، بينما ينظر ل لقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد توحد جهدهم وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير.

وتحتاج المنظمات الى كل من الإدارة والقياده إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة. والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

اما أهمية القيادة الإدارية:

1. تُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
2. تُعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
3. تدعيم القوى الايجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم .
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
7. تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

2-1 القيادة في الفكر الإداري القديم

اولاً في الحضارة الصينية القديمة:

حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير وخاصة فيما بعد عام 2357 ق.م فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الامبراطور (ياو)بعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة. وفي عهد امبراطور الصين العظيم(شن الكبير) حوالي 2200 ق.م شهدت الإدارة الصينية مستوى ً عالياً من الدقة والتنظيم وفي عام 1100ق.م كان دستور (تشاو) بمثابة دليل اداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الامبراطور نفسه.

لقد كانت الإدارة الصينية تعتمد على عدة مبادئ أساسية منها: التخطيط- والتوجيه- والتخصص بالعمل وتنظيم الإدارة واختيار القادة والموظفين بطريقة(الإختبار) وهذا الأخير نجد ذاته مبدأ الإدارة بالجدارة الذي نحن أحوج ما نكون إليه في تعيين قادتنا في الإدارات وفي المنظمات في كل مفاصل العمل خاصة في الوقت الراهن الذي ساد فيه فساد الإدارات والقيادات.

كما عرفت الإدارة الصينية نظام استخدام المستشارين ابتداءً من (باو) 2350ق.م مروراً ب(شن العظيم) ومؤسسة أسرة شانج الامبراطور (شانج) 1766- 1754 ق.م الذي اتبع مبدأ الشورى وفوض السلطة إلى وزرائه كما ألزم الملك(وو) 1122- 1116 ق.م ولاة الأقاليم الاستعانة بهيئات استشارية.

كما رأى (كونفوشيوس) أنه يجب على القائد عند معالجته لأية مشكلة أن يضع في اعتباره آراء تابعيه وأن يتيح لهم الفرصة لإبداء هذه الآراء وأكد(كونفوشيوس) على ضرورة توافر المعرفة لدى القائد وأن يتبع أسلوب الحكمة والقدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد التابعين إضافة إلى اتباعه أسلوب الاستشارة وقد حذر من أسلوب التسلط والإجبار.

ثانياً: في الحضارة المصرية القديمة

وخاصة في الفترة الواقعة بين 2900- 2475 ق.م عرفت القيادة الإدارية شكلاً من أشكال التنظيم المركزي كان على درجة عالية من التنظيم والتنسيق للجهاز الحكومي حيث كان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية قوية برئاسة الفرعون يتبع له جهاز مركزي قدير يضم الوزير الأول وعدداً من القادة المركزيين لإدارة مصالح الدولة إلا أنه وفي الفترة الواقعة بين 1788 -2160 ق.م ظهرت نظم اللامركزية الجديدة التي أدت إلى تراخي الولاء للدولة وانخفاض دخلها وضعف قوتها مما أدى إلى عودة المركزية والحكم المطلق للفرعون كل ذلك كان يحتاج إلى كادر إداري وقيادة إدارية حازمة وواعية ومدركة لمتطلبات ذلك العصر ولعل بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرة المصريين على الإدارة بالقوة والحزم أما الكتابات والمدونات الموجودة على ورق البردي فهي تدل على تطور الفكر الإداري والقيادة الإدارية المتسمة بالوعي

والفهم والخبرة واعتماد مبدأ الاستعانة بالمستشارين والتخطيط للمستقبل وتدريب كبارالقادة والموظفين لتنمية مقدراتهم القيادية وزيادة معرفتهم وخبراتهم وعرف عن المصريين القدماء أيضاً مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية ومبدأ توصيف الوظائف ومبدأ الرقابة على الإدارة من خلال رقابة السجلات والدفاتر إضافة إلى مبدأ التخصص ومبدأ الحوافز وفي الحضارة الاغريقية : التي انتشرت مرحلة زمنية طويلة وكا ن لها التأثير الواضح على الإنسانية حيث قدمت لها ثمار طيبة في كافة المجالات ومما لاشك فيه إن مجال الإدارة كان أحد تلك المجالات فالإدارة الاغريقية كانت تعتمد على عدة مبادئ كانت سائدة انذاك منها : مبدأ ديمقراطية.

حيث يتشكل الجهاز الإداري من موظفين وقادة يتم اختيارهم عن طريق الاقتراع الشعبي وقد أجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ أنواع الحكم وقد استخدم الأغريق الأساليب الموحدة والسرعات المحددة للوصول إلى الحد الأقصى من إنتاج كما عرفوا بتطبيق مبدأ التخصص في العمل وتقسيمه لأنه بنظرهم عنوان الدقة والوفرة والتفوق والتبادل وقد نادى الإغريق بمبدأ كلية الإدارة وأن كل الأمور إن كانت عامة أو خاصة لابد أن تسري عليهما مبدأ الإدارة كما عرفوا مبدأ دورية الوظيفة والذي يقتضي توقيت مدة محددة لشغل وظيفة معينة يجب على شاغلها ترك الوظيفة في نهاية المدة المحددة وذلك لإتاحة الفرص للكفاءات الجديدة الأخرى والاستفادة منها وهذا ماطبقته الولايات المتحدة الأمريكية والإدارة اليوغوسلافية في ظل دستور 1963 كما عرفت الإدارة الأغريقية مبدأ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة أو مايسمى ب(روح المصلحة العامة).

ثالثاً : في الحضارة الرومانية

فقد استطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة كما استطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض ضمت أوربا وشمال أفريقيا وبلاد الشام وتركية وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة. كفاءاتهم ومقدراتهم الإدارية والقيادية، لقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة فهو أعلى سلطة دينية وأعلى سلطة عسكرية يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمتخصصين

تطورت الأمور بعد ذلك إلى أن ظهرت الجمهورية التي دامت منذ 509 ق.م حتى عام 27ق.م حيث كان للحاكم جهاز استشاري يضم مائة عضو أما القيادة الإدارية فكانت حكراً على الطبقة الارستقراطية وكان الدستور الروماني يطبق نظام جمع السلطات مجلس المستشارين - مجلس النواب - والمجالس الشعبية أما في عهد الإمبراطورية فقد شهدت البلاد الكثير التطبيقات الإدارية السليمية فقد أصبح اختيار القادة للمناصب العليا في البلاد يعتمد على الجدارة والمؤهلات وكان الشخص المعين في إحدى الوظائف يخضع لحلقات تدريبية تابعة للإدارة التي عين فيها وشهدت البلاد تنظيماً إدارياً راقياً في العديد من مجالات الحياة وبشكل خاص المتعلقة بمرافق المياه والطرق وبعد اعتناق الرومان للديانة المسيحية ظهرت أفكاراً إدارية أكثر رقياً وفي أواخر عهد الأمبراطورية طبقت الإدارة الرمانية مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي، مركزي في الهيكل والتنظيم، ولامركزي في إدارة الأقسام والأقاليم أي مبدأ (تفويض السلطة بالتتابع) هذا هو حال الإدارت والقيادات في العصور القديمة.

رابعاً: في الحضارة الإسلامية

أما عند العزب وخاصة مع ظهور الرسالة المحمدية فقد أوجد الإسلام العديد من القواعد الإدارية الراسخة والمتطورة لتنظيم شؤون المجتمع هي على غاية من الدقة والتطور والإنسانية ومن أرقى الأمثلة على ذلك مبدأ الشورى والأمر بتطبيقه ليتسنى للناس أن يكونوا شركاء في مسؤولية الحكم ولقد اتسم الإسلام بطابع المرونة الإدارية لتتطابق الأنظمة الإدارية مع كل زمان ومكان.

فقد كانت الإدارة والقيادة الإدارية الإدارية في زمن الرسول (ص) ذات مفهوم عام وشامل حيث كانت تنطوي على سلطات دينية وإدارية وسياسية فقد كان محمد (ص) كقائد هو النبي والمشرع والحاكم والقاضي والقائد الأعلى للجيش ورئيس الهيئة الإدارية.

وقد اتسمت الإدارة في عهده بمظرها المركزي القوي المنظم بكل أبعاده رغم بساطتها أما القادة الذين يساعدونه فكان يعتمد في اختيارهم على مبادئ الدقة

والأمانة والقدرة على التصرف والنزاهة والإستقامة والتمتع بالخلق القديم وسعة العلم، وبعد وفاة الرسول الكريم صلى ا عليه وسلم ظهر للوجود مؤسسة سياسية جديدة للدولة الإسلامية تعتمد على مفهوم جديد سمي بالخلافة فاختلف مفهوم القيادة والإدارة عما كان عليه زمن الرسول ﷺ حيث أصبحت صلاحيات الخليفة أقل شأناً منها عن الرسول ﷺ فالخليفة قائد للدولة لايستمد وجوده من خلال تفويض إلهي بل من خلال اجتماع إرادة غالبية المؤمنين المتمثلة (بالبيعة) إذ كان لابد من أخذ موافقة الشعب على شخص الخليفة عن طريق بيعة الناس له بالخلافة كما كان يجب على الخليفة أن يسير في قيادته وإدارته للناس وفق كتاب (القرآن) وسنة نبيه محمد ﷺ وهو أي الخليفة أول من يخضع لهذه الأحكام وقد اعتمدت القيادة في زمن الخلفاء على عدة مبادئ منها :

1. الاعتماد على الاسلوب الاستشاري كما فعل أبو بكر الصديق ﷺ في قتال المرتدين.
2. مبدأ التخصص وتقسيم العمل : مع مراعاة الكفاءة والمعرفة بالعمل.
3. اختيار القادة على أساس الكفاءة والجدارة والأمانة وقد وضع هذا المبدأ منذ زمن الرسول وتابعه من بعده خلفاؤه الراشدين وهذا المبدأ أكثر ما يطبق في تعيين جباة الضرائب.
4. تدريب القادة واختبارهم : خاصة الفقهاء والولاة.

والقيادة في العهد الأموي: أخذت شكل اللامركزية بسبب مااستجد من ظروف وضرورات القرابة أو رابطة المصلحة المشتركة مع الأسر وذلك لضمان الولاء والتبعية بشكل كامل للخليفة والأسريةوفي هذا العهد اعطى الخليفة الأموي السلطة المطلقة للولاة فتضاءلت المركزية بشكل واضح والقيادة في العهد العباسي شهدت نظاماً إدارياً محكماً يعتمد على منح الولاة حق الاشراف التام على ولاياتهم مع التبعية المطلقة للخليفة وقد اعتمد الخليفة آنذاك على العناصر العربية وغير العربية في الولاية وكان هناك تطور ملحوظ في تطوير الإدارة يشهد على ذلك تطور الدواوين وغير ذلك واتبع في هذا العهد مبادئ إيجابية منها مبدأ الاختيار على أساس الجدارة وتدريب القادة ومبدأ التخصص والجد والاهتمام بالعمل.

ومن الجدير ذكره أن القيادة عند العرب كان لها الفضل الكبير على الانسانية إذا ساهمت في نشر العديد من مبادئها وأساليبها لدى الكثير من أصقاع الأرض كما يمكننا أن نقول أن شمس العرب كانت فعلاً تسطع على الكثير من بقاع الخليقة بفضل ماقدمته من حضارة ورقي أنعكس على جميع أنحاء المعمورة.

1-3 مواقف الفكر الاداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية

لاشك أن الوقوف على تعريف واضح محدد ودقيق لأية ظاهرة من الظواهر يعتبر امراً مهماً، كما أنه يعتبر ضرورة لتقدم البحث العلمي في كافة المجالات، فالاختلافات في الآراء والمواقف، ومن ثم الاختلافات في التطبيق ما هي الا نتاج الاختلافات في تحديد مفاهيم الظواهر والاشياء، ومدلول الكلمات والمصطلحات، ومن شأن أفراد المجتمعات الانسانية أن يختلفوا في فهمهم ومفاهيمهم نتيجة لاختلاف بيئات وخبرات وقدرات كل منهم وتباين تأثر كل منهم بهذه البيئات والخبرات، وإذا كان ذلك مقبولاً من عامة الناس، فإنه ليس كذلك بالنسبة للباحثين والعلماء وقادة الفكر لأن مثل هؤلاء يجب ان يحصلوا على مفاهيمهم من الحقائق الثابتة والمعبرة عن الجوهر الحقيقي للأمور والاشياء التي يرغبون بوضع مفهوم لها، وليس من حق أي من هؤلاء ان يعتمد على تصوره هو لمفاهيم الاشياء ومدلول الكلمات والمصطلحات، بل يجب أن يكون موضوعياً في تحديده لتلك المفاهيم وأن يعمل على الوقوف على الحقيقة وحدها ومن مصدرها، فالحقيقة لا تتعدد وهي ليست نسبية. فإذا تناولنا الفكر الاداري المعاصر لنقف منه على تعريف ومفهوم القيادة الادارية، فسوف نواجه بالعديد من التعاريف والمفاهيم، حتى أن البعض يرى أنه ليس من السهل الوقوف على تعريف واضح محدد. وبالرغم من هذا العدد المتزايد من الأبحاث والدراسات، فإن الفكر الإداري المعاصر مازال يفتقر لوجود مثل هذا التعريف الواضح الذي يلقى اجماعا عاما، بل إن Stogdill يذهب لأبعد من ذلك، حيث يرى أن الفكر الإداري المعاصر يضم تعريفات عديدة للقيادة، وأن هذه التعريفات يكاد عددها يساوي عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريفها، ولعل خير ما يشير الى ذلك هو تلك التعريفات التي تزخر بها المؤلفات والأبحاث العربية والاجنبية المعنية بالقيادة

لذلك قد أرفقت هنا بعض من هذه التعريفات، والتي تضمن مرجع Stogdill وحده ما يقرب من المائة تعريف منها، وبالرجوع الى هذه التعريفات يتضح لنا مدى صعوبة الوصول لتعريف واضح ومحدد للقيادة ينال اجماعا عاما ولاشك أن هذه الاختلافات إنما تعكس اختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة. مما لا شك فيه أن تعدد وتباين وتزامن نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر قد أدى الى اختلاف وتباين المنطلقات والانتماءات الفكرية الإدارية المعاصرة تبعاً للنظرية التي اتبعها كل منهم، ومن ثم فلقد جاءت تعريفاتهم لحقيقة القيادة الإدارية انعكاساً لاختلاف وتباين نظريات القيادة التي انحاز اليها كل منهم، ومن الأمثلة على ذلك: وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة، نهج نظرية السمات، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

القائد: هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات اعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب.

وهناك تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة منهج نظرية المواقف ومن الأمثلة على ذلك:

القيادة: عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد اقتصادي، وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل.

وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة نهج النظريات المشتركة ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

القيادة: هي وظيفة موقفية وإن ظهورها يتم جزئياً على الأقل استجابة لظروف ومتطلبات موقفية، وأن المعول الأساسي في هذا الصدد، هو تحديد تلك الشروط أو الخصائص القيادية التي إن توافرت في القائد تجعل التابعين له ينقادون له، ويقبلون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية.

اختلاف المداخل التي انتهجها رجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة الإدارية: ولعل من الأمثلة الدالة على ذلك:

1. وجود عدد من التعريفات تنحو نحو مدخل الغاية، حيث تركز على الغاية من القيادة، ومن الأمثلة على ذلك إنها سلطة او فن عملية التأثير في الأفراد (المرؤسين) من أجل حثهم على بذل الجهد عن رغبة من أجل تحقيق أهداف الجماعة.
2. وجود عدد من التعريفات تنحو نحو المدخل الاجرائي في تعريف القيادة، حيث تركز على الوسيلة الموصلة للغاية، ومن الأمثلة على ذلك) القيادة: هي عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادي، وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل.
3. وجود عدد من التعريفات تركز على ماهية القيادة وكيفية ظهورها واستمرارها، ومن الأمثلة على ذلك القيادة: هي فن التعامل مع الطبيعة البشرية، حيث أنها فن التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق الاقناع والاستمالة واعطاء وتقديم المثل من اجل التشجيع على اتباع خط معين او اسلوب معين في العمل، ومن ثم فهي لا يجب أن تتشابه مع عملية الدفع التي هي فن أو أسلوب إلزام او إجبار الأفراد بالقسر والقوة على اتباع خط معين في العمل.

و يمكن تصنيف القيادة إلى (عليوة، 2001، ص47).

1. **القيادة الرسمية :**وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها .
2. **القيادة غير الرسمية :**وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة

و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما أن تجتمعان في شخص واحد.

هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور إختلفت إجابات المتخصصين عليه إختلافًا واسعًا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما"، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد" ومثله بيتر دركر يقول : "القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك."

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبي ﷺ للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله."

4-1 صفات القائد الإداري

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox)وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و إستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي (كوكس و هوفر، 1998، ص ص71-104):

1. **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:**

بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

2. النشاط العالي:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال إكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .

3. الإنجاز:

فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها .

4. إمتلاك الشجاعة:

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

5. العمل بدافع الإبداع:

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاّق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .

6. العمل الجاد بتفان وإلتزام:

فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال .

7. تحديد الأهداف:

فجميع القادة الفعّالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة .

8. استمرار الحماس :

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لاتنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان

الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و متراصة بين تلك الصفات .

9. إمتلاك الحنكة:

فالقائد الفعّال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

10. مساعدة الأخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لايسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكاربحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكاملا لايتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام .

وحدد عليوه الصفات الشخصية و القيادية كما يلي: (عليوة، 2001، ص53)

أولاً :الصفات الشخصية :

1. السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة .
2. الهدوء و الإتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند إتخاذ القرارات .
3. القوة البدنية و السلامة الصحية .
4. المرونة وسعة الأفق .
5. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
6. المظهر الحسن .
7. إحترام نفسه و إحترام الغير .
8. الإيجابية في العمل .
9. القدرة على الإبتكار و حسن التصرف .
10. أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه بالكمال والتعاون .

ثانياً :الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي :

1. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
2. الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل .
3. القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
4. القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
5. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه وإكتساب ثقة الغير .
6. الحزم وسرعة البت وتجنب الإندفاع و التهور .
7. الديمقراطية في القيادة وتجنب الإستئثار بالراي أو السلطة .
8. القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل .
9. المواظبة و الإنتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه .
10. سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة .
11. توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
12. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .

5-1 العوامل المؤثرة في نمط القيادة

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي :

1. خصائص القائد.
2. خصائص المرؤوسين.
3. خصائص النسق التنظيمي.
4. خصائص المهمة.
5. البيئة المحيطة.

1. خصائص القائد

وتتضمن العناصر التالية :

- السمات الشخصية / الجاذبية الشخصية / الحزم / الحيوية / استيعاب الآخرين.
- القيم والمعتقدات.

- الأفكار والخبرات.
- طموحات القائد.
- دافعيته للإنجاز.

2. **خصائص المرؤوسين**

وتتضمن العناصر التالية:

- المستوى العلمي.
- طبيعة القادة السابقين.
- قيمهم ومعتقداتهم.
- استعدادهم لتحمل المسئولية.
- سلوكهم مع القائد.

3. **خصائص النسق التنظيمي**

وتتضمن العناصر التالية:

- الثقافة التنظيمية.
- حجم المنظمة وجماعة العمل.
- هدف المنظمة.
- الهيكل التنظيمي.
- الاتصالات الإدارية.

4. **خصائص المهمة**

- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج الى ابتكار وإبداع.
- المهمة مؤقتة أم دائمة.
- تتطلب أداء جماعي أم فردي.
- مدى وضوح المهمة.

1-6 المهارات الأساسية للقيادة

تتأثر ديناميكية القيادة بعدد ونوع المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري وقائد فريق العمل. وخلال هذا الجزء سنستعرض لأهم المهارات القيادية التي يجب أن يمتلكها أو يتعلمها. ومع أننا نؤمن بتباين تنشئة القادة، إلا أن المنظمة الفاعلة لا تنتظر وفود القادة إليها، وعلى مثل هذه المنظمات البحث عن أفراد يمتلكون القدرات والمهارات القيادية الكامنة والعمل على تعريضهم للخبرات والحالات والتجارب التي من شأنها ان تطور مثل هذه المهارات الأولية.

هنالك خمس مهارات قيادية أساسية. ونأمل الا يتداخل هذا العرض مع ما سبق عرضه قبل قليل عند الحديث عن المهارات الادارية (الفكرية والتفاعلية والاتصالية التقنية) حيث أن الأخيرة هي القاعدة لانطلاقة المهارات القيادية (Yukl 1989).

1. تفويض السلطة/ التمكين Empowerment

وتعني مشاطرة ومقاسمة الاتباع اعمال الرقابة والتأثير في الاخرين. إن إمتلاك القائد لمثل هذه المهارة يدفع الاتباع (أعضاء فريق العمل) للمساهمة في أعمال صناعة واتخاذ القرار المحقق لغايات وأهداف المنظمة، وبالتالي دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل إن لم يكن كلها.

2. الحدس

وهي القابلية على التوقع (التنبؤ) بالتغيير ووقوع الاحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا وبعمق تفصيلية، وتبني المخاطرة وبناء الثقة.

ولابد للقادة الجيدون امتلاك روح المبادرة وقبول التغيير آجلاً أو عاجلا، فنجدهم يتحركون وبسرعة لخدمة الزبائن، وإقتناص فرص التنافس الإيجابية ن وتسخير قوى المنظمة لصالحها ومصالح منتسبيها.

3. فهم الذات

وهي قدرة القادة على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه. تسعى بعض المنظمات الى تعريض بعض العاملين فيها الى فرص التحدي، للتعرف على قدراتهم

وإمكاناتهم وأختبارها في الوقت نفسه من أجل اكتساب مهارات معينة، والكشف أيضاً عن مواطن الضعف والقوة لديهم.

4. التبصر

وهي قابليات القادة على التصور والتخيل والنظر الى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جني الإيجابيات لصالحها. والقائد الذي يتمكن من تصور مستقبل منظمة من خلال نشاطها ويترجمه الى خطة عمل لفعلية يكسب الثقة العالية والتفاف أتباعه حوله.

5. قيم الإنسجام

وهي قدرات القائد على فهم وإستيعاب المبادئ المسيرة للمنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث الإنسجام والتوافق بينهما.

فإذا كانت معتقدات المنظمة وقيم العاملين على طرفي نقيض، فإن ذلك سيضع إدارة القمة أمام مسار حرج ففي حالة إختيار أحدها يفقدها مكانتها في البيئة. لذا يقتضي الحالة أن يبادر القائد للتوفيق بينهما ورسم الطريق الأفضل للمنظمة.

ولقد أشارت الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى العديد من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها ويمكننا إيجاز هذه المهارات القيادية على النحو التالي:

1. التخطيط وتحديد الأولويات:

فالقدرة على التخطيط ووضع السياسات وتحديد الأولويات واختيار الوسائل لبلوغ الأهداف إنما يعتبر من أبرز المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها.

2. التنظيم والبناء المؤسسي:

وتعتبر القدرة على التنظيم وإقامة البناء المؤسسي بدلاً من البناء الفردي من أهم المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها.

3. المحافظة على أداء النظام لوظيفته:

وتعتبر المحافظة على أداء النظام لوظيفته من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها. وتتبدى هذه الوظيفة من خلال امتلاك القائد الإداري القدرة على تجميع

وتخصيص الموارد والتوظيف وبناء روح الفريق واختيار الطرق والإجراءات المناسبة والتوجيه والتفويض والتنسيق وتوفير الحوافز والتقرير والتقويم واعتماد المساءلة.

4. وضع جدول الأعمال وصناعة القرار:

إن وضع جدول الأعمال للاجتماعات الرسمية وتحديد آلية لصناعة القرار تعتبر من المهارات الأساسية للقائد الإداري؛ وذلك بهدف توفير الكفاءة والفاعلية لإدارة الوقت وصناعة القرار.

5. إظهار الحكمة السياسية:

وتبرز الحاجة إلى امتلاك القائد الإداري لهذه المهارة من منظور أن القائد الإداري لابد وأن يمتلك الحكمة السياسية والتي تؤهله لحل أية تناقضات أو صراعات قد تبرز بسبب الاختلافات في المواقف السياسية.

ومن ملامح الفن الإداري في القيادة:

1. فن التحرك السريع:

لا بد من أن يهتم بإطلاق المبادرات الفردية وإعطاء الصلاحيات للعاملين في الميدان مهما كانت مستوياتهم مع الاستعداد لتحمل أخطاء وحالات الفشل التي سرعان ما تتحول إلى إبداعات لم يسبق لها مثيل.

2. فن تطور المشاعر الإيجابية لدى الموظفين:

إنه الفن الذي نكتشف من خلاله أن حاجات الموظفين المادية أقل بكثير من حاجاته النفسية والمعنوية فهو يريد أن يشعر بأنه مهم ومتفوق وموضع ثقة.

3. فن إرضاء الجمهور:

تستطيع المؤسسات المتميزة أن تقدم خدمات إضافية (لا علاقة لها بنشاطاتها التقليدية) من أجل أن تحافظ على ولاء الجمهور .

4. فن التبسيط والتخلص من العقد:

إن الإبداع في فن التبسيط لابد أن يشمل إعادة النظر في الهياكل التنظيمية المتضخمة والمستويات الإدارية المتعددة وأنظمة إجراءات العمل التفصيلية المملة.

فن القيادة (لعل أحد الأهداف النبيلة للقيادة هي أن تساعد منخفضي الأداء على رفع أدائهم، ومساعدة مرتفعي الأداء على المزيد من التحسن).

(إن التجلي الأهم للقيادة هو أن يقوم الموظفين بالأفعال الصحيحة في غياب مرؤوسيهم، مثلما في حضورهم).

(الإدارة تعمل داخل النظام أما القيادة فإنها تعمل فوقه).

(ليست القيادة الفعالة خطبا حماسية ومشاعر ودية، وإنما هي تتعلق أولا بالنتائج وليست بالصفات).

(ليست القيادة مجموعة من الأشياء التي يجب فعلها، وإنما هي فن، ومعتقد، وحالة متألقة للقلب، إنها الحالة التي يشعر فيها الموظفون أن جميعهم مدعوون).

(القائد الجيد يلهم تابعيه من خلال ثقته بنفسه، أما القائد العظيم فيلهم تابعيه من خلال ثقتهم بأنفسهم).

7-1 مصادر قوة القائد Bases of Power

قد لا تتمكن كل من المهارات القيادية ولا محفزات القيادية في حالة توافرها من تمكين القائد للتعامل مع موقف معين. حيث أن إفتقار مثل هذا القائد لقوة معينة تحجب عنه الحالة القيادية. ونقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد تحقيقها. ولا بد للقائد الفعال من أمتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية. وقد أمدتنا الدراسات (Yukl 1989) بخمسة أنواع من القوى التي تدعم الموقف القيادي وهي:

1. القوة الشرعية Legitimate Power

يستند القائد الى القوة الشرعية التي يستمدها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ولكل قائد من قادة فرق العمل أو رؤساء الاقسام او الوحدات الانتاجية في المنظمة الواحدة قوة شرعية يستمدها من منصبه ومستواه الاداري ضمن الهيكل.

2. القوة التكريمية Reward Power

وهي القوة التي تنبع من قدرة القائد على تكريم أتباعه. بمعنى أن الاتباع يتبعون قائدهم وينفذون طلباته لاعتقادهم بأنه سيكرم سلوكيتهم هذه.

3. القوة القسرية Coercive Power

وهي ما يتمتع به القائد من قدرة تمكنه من إرغام الآخرين على تنفيذ الاعمال وإطاعة أوامره تجنباً للعقوبات أو المساءلة. حيث يأخذ العقاب صوراً عدة (قطع أجر، إستغناء، نقل الى عمل آخر، تكليفات مقصودة)، ولا نؤيد ذلك لقائد لمثل هذه القوة الا في حالات الضرورة.

4. القوة المرجعية Referent Power

وهي القوة التي يتمتع بها القائد التي تدفع الاتباع الى الرجوع اليه عند الحاجة بإعتباره قدوتهم. كما وتتبع هذه القوة من شدة إعجاب الاتباع بالقائد وحبهم له ورغبتهم بالتشبه به قولاً وسلوكاً وفكراً.

5. قوة الخبير Expert Power

إن منبع هذه القوة هي المعرفة التخصصية التي تدفع التابع للاندفاع الى القائد للحصول على معرفة الكيف ?(Know How)، والتصرف تقنياً وبراجياً تجاه المواقف.

وهذا ويلجأ القادة عموماً لاعتماد هذه القوى وفي اوقات مختلفة، وحسبما تمليه عليهم المواقف المنظمية. والقيادة الفاعلة هي التي تستطيع تحديد التشكيلة المناسبة من القوى ومعرفة الوقت والظرف المناسبين لاستخدامها.

6. دور أعضاء الفريق Role of Team members

أن مصدر القوة لا يأتي من المصادر الخمسة اعلاه بل يأتي من أعضاء فريق العمل لرغبتهم في طاعة اوامر وتوجيهات قائدهم المتعاطفة مع قدرته على إشباع حاجاتهم إذ يوفرون الآتي:-

- توفير عمل جيد لأحد العاملين المتفوقين.
- صرف مالي اكثر مما هو مرصد.
- تحقيق زيادة احد رواتب المنتسبين اكثر مما هو مقرر.
- طرق ابوابهم والتقرب اليهم.

والقائد يُمكن أن يوجد بالتدريب الفعال الذي يعتمد على:

1. معرفة خصائص الأفراد (معارف، مهارات، وسلوك) لتحديد احتياجاته التدريبية في فن القيادة.
2. تشجيع الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وقراراتهم.
3. تدريب الأفراد على التفاعل مع الآخرين بغرض التأثير على سلوك الأفراد.
4. تدريب الأفراد على تحمل المسئولية.
5. تقديم النصح للأفراد عند الضرورة.
6. الإشادة والتأييد لهم عند الإنجاز.

8-1 مصفوفة لمكونات الشخصية القيادية

تتكون الشخصية القيادية من أربعة أعمدة رئيسية هي:

1. **محددات الشخصية الإنسانية:** إلى أي مدى يتوفر لدى القائد إدراك سليم ووعي بقدراته وبذاته وبالآخرين من حوله وكذلك بالبيئة المحيطة به. وتتراوح حالات الشخصية الإنسانية من حالة الوعي إلى حالة اللاوعي فكلما زادت درجات وعي القائد كلما زادت إمكانية تأثيره في الآخرين وزاد كذلك إدراكه حتى يشمل ما يدور بداخله وخارجه.
2. **مصادر القوة القيادية:** إلى أي مدي يتوازن القائد عند نقاط قوته فلا تنحرف به بما يحوله إلى ضحية ما لديه من قوة، فيتحول إلى ديكتاتور أو محب لذاته أو نرجسي ولا يحجم في الوقت نفسه عن استخدامها زهدًا منه في السلطة فيتحول إلى قيادة متساهلة تتسم بالطيبة ولكنها قابلة للانقلاب والتمرد عليها من التابعين والطامعين. إن القيادة الواعية هي تلك القادرة على إحداث التوازن المستمر مع مصادر قوتها أي كان نوعها (ردع، مكافأة، خبرة، علاقات، أموال، أسرة ونسب، منصب).
3. **الأدوار التي يلعبها القائد:** نتحدث هنا عن الأدوار Roles وليس المهام Tasks فالقائد له أدوار عديدة أهمها أن يصبح بمثابة بوصلة التوجيه للمستقبل من خلال تفكيره ولا يصبح مجرد مؤرخًا لمواقف البطولة الماضية أو حافظًا

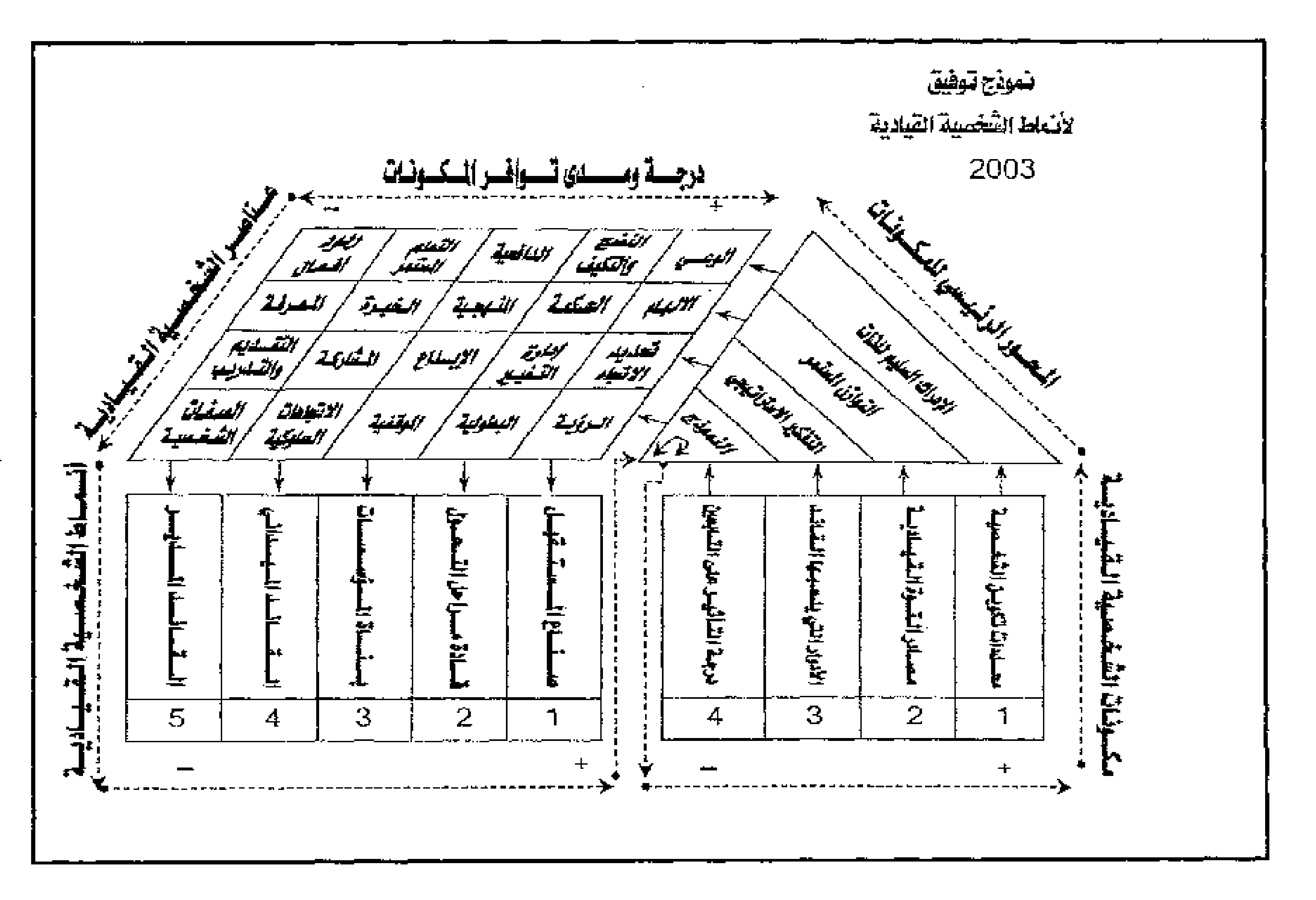
لسجلات إنجازاته الفردية. وللقائد أدوار عديدة أخرى أقل من دور المفكر الاستراتيجي وإن كانت مكملة له وهذه الأدوار هي: (المدرب عامل التغيير، المقدم والمتحدث طليق اللسان، والمبدع قولاً وفعلاً).

4. **أثر القيادة على التابعين:** القيادة تأثير والقيادة القادرة هي صاحبة الأثر والتأثير في التابعين وتوجيههم ويتفاوت هذا الأثر حسب مصادر قوة القائد والدور الذي يلعبه وكذلك شخصيته الإنسانية التي يتميز بها ويتراوح الأثر من رغبة التابعين في التشبه به إلى رغبتهم في أن يصبحوا من مرديه وحملة لواءه في حياته وبعد رحيله أيضًا. ويتبقى من الأثر مهما كان عميقًا ما يتركه القائد من مثل ونموذج يحتذي. فالقائد يموت مهما بلغ من العمر ولكن تبقي أعماله وكلماته وأيضًا ما أضافه إلى هذا العالم من قيم ومعاني.

تلك هي المحددات الأربعة للشخصية القيادية التي من خلالها وحسب درجة توفرها والمزيج المتجانس منها تنمو الشخصية القيادية والتي يمكن إجمالها في خمسة أنماط رئيسية هي:

1. صناع المستقبل.
2. قادة مراحل التحول.
3. بناة المؤسسات.
4. القائد الميداني.
5. القائد المدير.

وتبين المصفوفة تأثير العناصر والمحددات الأربعة السابق ذكرها على تكوين شخصية القائد بنماذجه الخمسة كما توضح كذلك ملامح كل منها. فعلى سبيل المثال نجد أن صناع المستقبل هم أولئك الذين تتسم شخصيتهم القيادية بالوعي بمعطيات الموقف القيادي. والإلهام والتفكير والتعامل مع الحدس والفراسة. والقدرة على تحديد الاتجاه هو الدور الرئيسي الذي يؤمن به. والرؤية قدرته على تبصر المستقبل وتحديد صورة المنشأة بالمستقبل.


نموذج توفيق
لأنماط الشخصية القيادية
2003
مكونات الشخصية القيادية
1 محددات تكوين الشخصية
2 مصادر القوة القيادية
3 الأدوار التي يلعبها القائد
4 درجة التأثير على التابعين
المحور الرئيسي للمكونات
الإدراك السليم للذات
التوازن المستمر
التفكير الاستراتيجي
النموذج
درجة ومدى توافر المكونات
عناصر الشخصية القيادية
الوعي
النضج والتكيف
الذاتية
التعلم المستمر
الحوار الفعال
الالهام
الحكمة
المنهجية
الخبرة
المعرفة
تحديد الاتجاه
إدارة التغيير
الإبداع
المشاركة
التفويض والتدريب
الرؤية
البطولية
الوقتية
الاتجاهات السلوكية
الصفات الشخصية
1 صناع المستقبل
2 قادة مراحل التحول
3 بناة المؤسسات
4 القائد الميداني
5 القائد المدير
أنماط الشخصية القيادية
+
-

ويعد هذا النموذج هو أرقي النماذج القيادية التي تتدرج إلى مستوى أقل مع قادة مراحل التحول المرتبة التالية بناة المؤسسات يليها في المستوى الثالث القائد الميداني أو العملي في المرتبة الرابعة ثم في النهاية يأتي القائد المدير.

بطبيعة الحال، يمكن الخروج بأنماط قيادية عديدة إضافية نتيجة التباين والتكامل في الصفات الموجودة في المصفوفة وعددها 20 صفة ليصبح لدينا في النهاية عشرين نمطًا للشخصية القيادية يتحرك من أرقى مستوى وهم صناع المستقبل إلى أقل مستوى وهم القادة الإداريون.

9-1 خصائص وسمات القاده

شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً ملحوظاً بدراسة سلوك القادة الاداريين وقد لوحظ أن القائمين على إدارة الأعمال الرائدة يشتركون في خصائص سلوكية وسمات متنوعة وهذه الخصائص هي التالية:

1. الخصائص الشخصية Personal Attributes

تنمو المفردات الشخصية عبر مسيرة حياة الفرد وتنصهر في سلوكياته حتى يصعب تغييرها، لكن يمكن تطويرها بقدر علاقتها بالريادة الإدارية، حيث يعتقد الكثير من المهتمين بالسلوك الريادي بأن هذه المفردات تنشأ نتيجة تطوير السلوك الريادي، وإذا صح مثل هذا الاعتقاد فإن بالإمكان تطوير السلوك الريادي للفرد الذي من شأنه ان ينمي دوافعه وطرائق تفكيره، علماً أن أهم الخصائص الشخصية للقادة هي التالية:

- **الحاجة للإنجاز (Need for Achievement)** : وتشير هذه الخاصية إلى الرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين. الراغبون بتقديم افضل إنجاز يتحملون مسئولية بلوغ الهدف بجدارة ويميلون إلى تحمل الصعاب ويتوقعون ردود فعل سريعة تجاه نشاطهم وإنجازهم حيث يسعى أصحاب الريادة الإدارية إلى قياس نجاحهم بقابلياتهم على بلوغ الأهداف، وهم كذلك ميالين إلى التحديث وتحمل الأعباء.

- **الرغبة في الاستقلالية (Desire for Independence)**: أصحاب الأعمال الرائدة، ينشدون الاستقلالية دوماً دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف. لذلك فهم غير مندفعين للعمل في المنظمات الكبيرة او البيروقراطية، بسبب دوافعهم الداخلية وثقتهم العالية بقابلياتهم ويشاطرون طموحاتهم دون الاكتراث إلى ردود الفعل الاجتماعية.
- **الثقة بالنفس (Self Confidence)**: لو تتبعنا سجل إنجازات أصحاب الأعمال الرائدة لوجدنا أن انطلاقهم لتنفيذ الأعمال الجديدة نابع من ثقتهم بأنفسهم أولا وذلك لأن الثقة تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وذلك بما يجعله اكثر تفاؤلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.
- **النظرة المستقبلية (Future Oriented)**: يطغى على أصحاب الأعمال الرائدة التطلع نحو المستقبل والتفكير بالمردود المالي، بمعنى آخر يمتلك مثل هؤلاء الأفراد تفاءل عال بالمكتسبات والتقدم، باعتبارهما أهم مؤشرين لإنجازاتهم، وتلازم نظرتهم التفاؤلية الحالة العقلانية والاعتيادية تجاه الأعمال التي يمارسونها.
- **التضحية والإيثار (Self Sacrificing)**: يؤمن أصحاب الأعمال الرائدة بأن النجاح ليس أمراً يسيراً بل يتطلب المثابرة والتضحية والإيثار، فهم يتنازلون عن إشباع حاجات معينة في سبيل بلوغ النجاح والتقدم في الأعمال، وبالتالي لتحقيق النجاح المنشود وان كان على حساب فرص أخرى.

2. الخصائص السلوكية Behavioral Attributes:

يبني الأفراد عموماً أنماطاً سلوكية معينة، كما يتبنون هوايات يرغبونها، ويغير الأفراد هواياتهم بسهولة نسبية مقايسة بتغير مفرداتهم الشخصية التي سبق الإشارة إليها في الفقرات السابقة، وعند مناقشة بعض السلوكيات ذات العلاقة بأصحاب الأعمال الرائدة لا بد لنا من التعامل معها بحذر خاص بسبب العلاقة الحساسة القائمة بين هذه السلوكيات والجهود الريادية، وأهم الخصائص السلوكية للقادة هي ما يلي :-

- **المهارات التقنية (Technical Skills)** : أصحاب الأعمال الرائدة يتمتعون بقدرات تقنية عالية يسخرونها لصالح أعماهلم، فمثلاً يمتلك بائعو السيارات قدرات ومهارات تقنية ذات علاقة تساعدهم على ترويج مبيعاتهم. وكذلك المختصون بصناعة الساعات وصياغة الحلي وصناعة مواد التجميل، كل هؤلاء لهم مهارات تقنية أولية تساعدهم على إدارة أعمال صناعاتهم وبجدارة.
- **المهارات التفاعلية (Interpersonal Skills)** : من يريد الاستفادة من الفرص والمناسبات يجب ان يتحلى بمهارات إدارية متنوعة، وأصحاب الأعمال الرائدة يكونون في الغالب قادرين على إدارة موارد منظماتهم المالية والبشرية بكفاءة عالية، ويتمتعون بالرغبة في تخويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم مثل هذا التوجه يحتاج الى جهود تفاعلية مختلفة (اتصال، نقل معلومات، استلام ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، إقناع ...... الخ).

3. **المهارات الإدارية Managerial Skills** : وتتمثل هذه المهارات بما يلي :

مهارات إنسانية (Human Skills) : تتمثل بالعلاقات الإنسانية التي يطورها المدير مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تبنى على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

- **مهارات فكرية (Conceptual Skills)**: تتمثل بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها ...الخ.
- **مهارات فنية (Technical Skills)**: تتمثل في خبرة ودراية المدراء بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وتلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمشروعاتهم.

ويتوقف على القائد نجاح المؤسسة في أداء رسالتها لذا كان من الضروري أن يكون مؤهلاً تأهيلاً خاصاً وأن تتوافر فيه صفات معينة تميزه عن غيره من موظفي المؤسسة، ويمكن حصر هذه الصفات فيما يلي:

1. المهارات الشخصية والذاتية: وهي مرتبطة بشخصية للقائد مثل:

أ. السمات الجسدية، وتتمثل هذه السمات في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية لأنها تمكن القائد من أن يشيع الحيوية والنشاط في مرءوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ب. القدرات العقلية، والمقصود بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة.

ج. المبادأة والابتكار، وهي تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف وتمكنه أيضاً من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون متسلطاً سريع الامتعاض غير مخلص، والمبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد وتوفر المبادأة تعني القدرة على التنفيذ.

د. ضبط النفس، وهي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية إنها تعني الاتزان أن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه مثل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب.

ه. قوة الشخصية وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخُلقية والجسمية وتوازنها.

و. بعد النظر والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى البت السريع، أما ما يحتاج منها إلى دراسة فيُشرك معه من يتوسم فيهم فهم هذه المشاكل والقدرة على حلها.

ز. الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره إلى الآخرين.

ح. القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد.

ط. المرونة في تصرفاته وتعاملاته فيجمع بين اللين والحزم.

ي. التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم والورع والتقوى....إلخ.

2. المهارات المهنية:

وهي صفات تجريبية ومكتسبة بالتعليم والممارسة والمهارات المهنية هي مهارات يختص بها قائد المؤسسة، وتعنيس قدرة القائد على معالجة مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي مدروس، وتتطلب المهارات المهنية تحويل الفهم النظري لعلم النفس وعلم الاجتماع إلى ممارسات فعلية في العمل. ومنها:

أ. معرفة النظم المالية والإدارة التي تقوم عليها المؤسسة.

ب. الدراية الكافية بأهداف المؤسسة ومدى ارتباطها بأهداف وغايات المجتمع.

ج. الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف المؤسسة.

د. توافر خلفية كافية عن علوم الإدارة وعلم النفس.

ه. حسن القيادة من خلال الاجتماعات والمجالس واللقاءات بحكمة واقتدار.

و. توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين معه بالمؤسسة كل حسب قدراته وإمكاناته وتخصصه.

3. المهارات الإدراكية:

وهي التي تتعلق لدى القائد بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء. والمهارات الإدراكية ضرورية لمساعدة القائد على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، ويعتبر القائد الذي يتمتع بمهارات إدراكية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية، وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة. وتعتبر هذه المهارات من أهم المهارات الضرورية اللازمة لقائد المؤسسة لكنها في نفس الوقت تعتبر من أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها.

4. المهارات الفنية :

وهي التي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة مثل: تخطيط، ورسم السياسة للمؤسسة، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير، وكلها أمور تتطلب المهارة الفنية من جانب الإدارة. وتنمية هذه المهارات مسؤولية مشتركة فعلى القائد تنمية مهاراته الفنية باستمرار وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي.

5. المهارات الإنسانية :

وهي بين المشرف والعاملين في المؤسسة من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى وبين الإدارة والمجتمع المحلي.

وهي التي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يجذبهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة المشرف في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، والقدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين، واحترام مشاعر الذين يعملون معه، والقدرة على التواصل باستخدام قنوات مختلفة في داخل المؤسسة وخارجها

6. المهارات التكنولوجية:

هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والإمكانات التي يمتلكها المدراء في مجال التكنولوجيا مثل استعمال الحاسوب وتقنياته وبرامجه والانترنت والأدوات التكنولوجية ووسائل الاتصالات الحديثة. ومن هذه المهارات:

1. القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد كافة الأنشطة الفنية والإدارية.
2. القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد البرامج.
3. استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المختلفة.

4. الاستعانة ببرامج الحاسب المختلفة لتصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة للعاملين.
5. استخدام الأجهزة المتطورة التي تمكن من الإشراف الإداري المتميز. مثل: أجهزة الهاتف وأجهزة كاشفة للحريق والدخان التي توضع في أروقة المؤسسة.
6. يتقن المهارات الأساسية في استخدام الحاسب.
7. يشغل الأجهزة التكنولوجية وأدواتها المتوفرة.
8. يصلح بعض الأعطال البسيطة في الحاسب.
9. يتعامل مع تقنيات تعتمد على استخدام الحاسب مثل الناسخ، الطابعة.
10. يحرص على التواصل والمتابعة مع آخر ما توصل إليه العلم في مجال التكنولوجية الحاسوبية.
11. يحوسب البيانات والمعلومات إلكترونياً.
12. يستخدم البرامج الحاسوبية بفاعلية. وورد، ونـدوز، إكسل، وأكسزز، وبـور بوينت.
13. يستخدم أجهزة العرض مثل جهاز عرض البيانات.
14. يخزن المعلومات وتنظيمها بحيث يسهل الرجوع إليها واستخدامها.
15. يواكب التقدم العلمي في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.
16. يستخدم شبكات الحاسب والإنترنت في المؤسسة لأغراض الاتصال المباشر لتحقيق الأهداف.
17. يعمل على تسهيل تبادل البيانات والمعلومات بين العاملين وأصحاب العلاقة في المؤسسة.
18. يفهم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تقديم وإيصال الخدمات للعاملين.
19. يمتلك معرفة البحث عن المعلومات على الإنترنت واستخدام قواعد البيانات الأخرى المتوفرة على شبكة الإنترنت.
20. يستخدم البريد الإلكتروني بشكل فاعل.

21. يتقن مهارة الاتصال مع العاملين في المؤسسة عبر الإنترنت.
22. يشجع العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل.
23. يدير الاجتماعات واللقاءات الدورية والعلمية بكفاية عالية عبر الإنترنت.
24. يقدر على الاتصال والتواصل والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والمجتمعات العالمية عبر الإنترنت.
25. يتقن مهارة استخدام محركات البحث عن المعلومات والبيانات عبر شبكة الإنترنت.
26. يمتلك المعلومات الكافية عن قواعد البيانات والدوريات ودور النشر العالمية.

مراجع الفصل الأول

1. الغمـري، إبـراهيم (1979)، الأفـراد والـسلوك التنظيمـي، دار الجامعـات المصرية، القاهرة.
2. الفياض، محمود (1995)، "اثر النمط القيـادي علـى الابـداع الاداري للـشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، رسالة ماجستير في الجامعة الاردنية.
3. برانت وسورتـشر (2002)، "تـدريب القيـادات الاداريـة"، مساعد الفريـان، الادارة العامة، المجلد 42، العدد 3.
4. كوكس وهوفر (1998)، القيادة في الازمات، هاني خلجـة وريـم سـرطاوي، الطبعة الاولى، بيت الافكار الدولية، نيويورك.
5. عليوه، السيد (2001)، تنميـة المهـارات القياديـة للمـديرين الجـدد، الطبعـة الاولى، دار السماح، القاهرة.
6. العجمي، محمد (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. دار المسيرة للنـشر التوزيع والطباعة، عمان.
7. Podsakoff ،P. M. ،et al. (1996) ،'Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinanta of employee satisfaction ،commitment ،trust and organizational citizenship behaviors ،Journal of management ،Vol.22 ،No.1 ، pp.259-298.
8. Pettigrew ،A. M. (1987) " Context and action in the transformation of the firm" ،Journal of Management Studies ، Vol.24 ،No.6 ،pp.649-69.
9. Recardo ،R. F. (1995) ،"Overcoming resistance of change" ، National Productivity Review ،Vol.14 ،No.2 ،pp.5-21.
10. Reger ،R. K. ،DeMarie ،S. M. and Mullance ،J. V. (1994) ، "Reframing the organization: Why implementing total quality

is easier than done" ،Academy of management Journal ، Vol.19 ،No.3 ،pp.565-84.

11. Schein ،E. H. (1992) ،Organizational culture and leadership ، Jossey-Bass ،San Francisco.

12. Smith ،D.(1998) ،"Invigorating change initiatives" ، Management Review ،May ،pp.45-8.

13. Spitzer ،D. R. (1996) ،"Power reward; rewards that really motivate" ،Management Review ،Vol.85 ،No.5 ،May ،pp.45-50.

14. Stace ،D. and Dunphy ،D. (1994) ،Beyond the boundaries: leading and recreating the successful enterprise ،McGraw Hill Book Company ،Maidenhead.

15. Strebel ،P. (1994) ،"Choosing the right change path" ، California Management Review ،Vol.36 ،No.2 ،pp.29-51.

16. Tichy ،N. M. and Devanna ،M. A. (1986) ،Transformational leadership ،John Wiley and Sons ،New York ،NY.

17. Tichy ،N. M. and Devanna ،M. A. (1990) ،The transformational leadership ،John Wiley ،New York.

18. Tushman ،M. L. ،and Anderson ،P. (1997) ،Managing strategic innovation and change ،Oxford University Press ، New York ،NY.

19. Wilson ،D. (1992) ،A strategy of change ،Routledge ،London.

الفصل الثاني

نظريات القيادة الإدارية

الفصل الثاني

نظريات القيادة الإدارية

2-1 القيادة الإدارية في ظل النظريات الحديثة

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم الإداري (Modern organization theories) في الثلاثينات من هذا القرن وسادت حتى الخمسينات. وحاولت بما قدمته من أفكار تلافي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية (Heresy 1969). قد كان للجهود التي قدمها أنصار النظريات الحديثة – في تحليلهم للتنظيم وكيفية العمل فيه- اثر هام في تنمية وتحسين دور القيادة، ومحاولة الكشف عن الأسلوب القيادي المفضل في التنظيمات الإدارية ... فركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها والمحور الأساسي للسلوك التنظيمي، والنظر للتنظيم الإداري باعتباره نظاما مفتوحا حيث ينشا بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي. كما ركزت بعض الدراسات التي قام بها أقطابها على عمليات القيادة والاتصالات والحوافز وعمليات اتخاذ القرارات. واعترفت بأهمية التنظيم غير الرسمي، وتتبعت تأثيره على السلوك التنظيمي (السلمي 1985). وقد أدت نتائج الدراسات التي قام بها رواد هذه النظريات الى فتح أفاق جديدة للدارسات الإدارية خرجت بها عن نطاق التنظيم الآلي المحدود _كما صورته النظريات الكلاسيكية – إلى طرق النواحي الحركية في الإدارة (Dynamic of Administration) كالقيادة والإشراف، مستعينة في ذلك بدراسات العلوم النفسية والاجتماعية (دسوقي 1988). ويرى بعض كتاب الإدارة –ان التحول الذي شهدته الإدارة بعد الثلاثينات– من الاهتمام الكلي بالفرد العامل وإنتاجه الى الاهتمام بالعوامل الإنسانية والاجتماعية في موقف العمل، مبتدءا بمنهج العلاقات الإنسانية في الإدارة، ومتسعا ليشمل الأبحاث المنظمة حول البناء الاجتماعي

لجماعات العمل، والذي تمخضت عنها نظريات التنظيم الاجتماعي، والتوازن التنظيمي.. هذا التحول له جذوره المتمثلة في التغييرات التي طرأت على ايدولوجية الإدارة (Managerial Ideology) ذلك ان تطور التنظيمات صغيرة الحجم الى تنظيمات كبيرة الحجم رافقه او -لازمه- تغير في الايدولوجية التي تبرر السلطة الإدارية، حيث أصبح لنجاح القيادات الإدارية في ظل الظروف الجديدة يتطلب قدرات ومهارات متباينة لتنسيق العلاقات بين العاملين وإقامة علاقات إنسانية سليمة معهم، بعد أن كانت مقدرة الرئيس الإداري وتفوقه التي تنبع من مركزه الوظيفي هي التي تضفي عليه السلطة الشرعية في ظل التنظيمات صغيرة الحجم.. وكل ذلك أدى الى تغير المفهوم المثالي للتنظيم الإداري من النظر الى مشاكل الإدارة في ضوء العوامل الفردية الى النظر إليها في ضوء العلاقات الإنسانية.. كما ان التحول الى المدخل الاجتماعي في الإدارة قد شجعت عليه المشاكل الاجتماعية التي أظهرتها الأزمة الاقتصادية الكبرى، والتي وجهت أنظار بعض كتاب الإدارة الى تحليل العوامل الاجتماعية التي تؤثر في العاملين في الإدارة.

2-2 نظرية العلاقات الإنسانية

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations) في تحليلها على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب ان ترتكز عليه دارسة الإدارة. وتبنى نظريتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وادراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية .. لذلك فهي تؤكد على ان الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل احد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين.. ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

وينظر رواد هذه النظرية للقائد الإداري على انه يقوم بدور الميسِّر (Facilitator) الذي يسهل للمرؤوسين الوصول الى الهدف المنشود عن طريق عمله التعاوني واقتناعهم بهذا العمل، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإشباع حاجاتهم. (Heresy. 1969).

ولا يبدو لرواد النظرية ان هناك تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف التنظيم الذين يعملون فيه؛ بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم الى تقديم أعلى مستوى من الأداء، كما ان القيادة –التي تمثل أهداف التنظيم وتسعى لتحقيقها– ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم الى تحقيق أهداف التنظيم الإداري. (warren. 1989).

وتعتبر التجارب التي قام بها "جورج التون مايو" (G.E.Mago) في العشرينات والثلاثينات من هذا القرن نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة. ومن اهم هذه التجارب تلك التي أجريت في "هوثورن" (Hawthorne) بشركة جنرال اليكتريك بشيكاغو بين عامي 1942–1927، تحت إشراف نتائج هذه التجارب عن ان عدم كفاية ظروف العمل المادية كنقص الإضاءة والتهوية، والعوامل الفسيولوجية– من إرهاق يقتضي الراحة او ملل يستدعي التغيير– هذه الظروف المادية لا أهمية لها الى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية. وأثبتت نتائج هذه التجارب ان نقص الإنتاج يُعزى الى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية لعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وانه عندما بدا الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرر من وطأة الإشراف الإداري والضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل وتنظيماته المرهقة، زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.. وبذلك اعتبرت هذه التجارب نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، وأصبحت تعبر عن وجهة النظر الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة .

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، ان القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وان تحقيق هذا التقارب والتعاون مصالح الفئات العاملة في التنظيم يتخذ أشكالا متعددة تتمثل في تعارض المصالح بين المرؤوسين والقادة، وبين الموظفين المهرة وغير المهرة، وبين التنفيذيين (Line) والاستشاريين (Staff).(كنعان 1990)

وعلى الرغم من ذلك فانه لا يمكن إنكار ما قدمته هذه النظرية من مفاهيم في مجالا الإدارة عامة والقيادة الإدارية خاصة، كانت منطلقا للثورة الإدارية التي شهدتها

الإدارة في الثلاثينات من هذا القرن.. وهذا ما جعل «دركر» يعد تقييمه لنظرية العلاقات الإنسانية وبيانه لمظاهر العجز فيها يقول: انني اقدّر كل التقدير الانجازات العظيمة التي قدمها رواد نظرية العلاقات الإنسانية في مجال التنظيم الإداري.. لقد كان انجازهم عظيما؛ ولكنه لم يكن كافيا لبناء نظرية متكاملة.

3-2 نظرية التنظيم الاجتماعي

تصور نظرية التنظيم الاجتماعي (Social organization theory) التنظيم الإداري على انه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر. وتنظر إليه من حيث انه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم، يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه... وترى هذه النظرية ان مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد – حيث لكل منهم قدراته ومعتقداته– يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت. وان حل هذه المشكلة منوط بقيادته الإدارية، ومن هنا تتبين أهمية دور القيادة وصعوبته.

ومن أهم الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات «باك » (E. Bakke)، « وارجيرس »(Argyis)، «وليكرت» (Likert)... فقد حدد باك أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه، والموارد البشرية والمادية والطبيعية، والأنشطة التي تتم في إطاره، ومجموعة الروابط التنظيمية (Bonds of organization) التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه، والتي تتمثل في علمية الانصهار او التلاحم بين الفرد والتنظيم (Fusion Process). ويرى باك انه يمكن للقيادة ان تحقق هذا الانصهار عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم.. وهذا يتطلب من قيادة التنظيم في العمل على توفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم، حيث يسعى الفرد الى تحقيق ذاته (Actualization) في الوقت الذي يسعى فيه التنظيم الى تحقيق أهدافه.. كما يتطلب منها إدراك العوامل الشخصية التي تساعد على

انصهار الفرد وتلاحمه مع التنظيم، وتفهم العوامل التنظيمية التي تساعد على انصهار التنظيم مع الفرد. (كنعان 1990) .

كما أسهم «ارجيرس» في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم، والذي يقيمه على اعتقاده بان العنصرين الأساسيين للتنظيم هما: الفرد والتنظيم الرسمي فالفرد يسلك التنظيم سلوكا نابعا من حاجاته ومن البيئة التنظيم الذي يعمل فيه، ويسعى الى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله، وتميل شخصيته الى التطور والنضج، ومن ناحية أخرى يتصف التنظيم بالرشد، لكونه يخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة: كالتخصص، وإتباع خط السلطة، ووحدة الرئاسة... وغيرها، ولما كان سلوك الفرد العامل في مثل هذا التنظيم محكوما بالعمل على تحقيق أهداف معينة في إطار القواعد التي تحكم التنظيم، فانه يكون من الصعب عليه إشباع حاجاته والمحافظة على استقراره وتحقيق نموه وتطوره... ومن هنا يرى «ارجيرس» تعارضا بين متطلبات الأفراد الأصحاء (Health's) العاملين في التنظيم وحاجاتهم، وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي، وان هذا التعارض قد يؤدي الى تضارب بين مصالح التنظيم ومصالح العاملين فيه مما ينتج عنه الإحباط (Frustration) والشعور بالفشل من جانب العاملين، ويؤدي الى تدهور الكفاءة التنظيمية، ويضيف «ارجيرس» ان استخدام قيادة التنظيم الآمرة والرقابة الشديدة، يجعل الأفراد يمعنون في سلوكهم المعادي للتنظيم الرسمي، وقد يصل بهم الأمر الى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذا لتخفيف أسباب التوتر والإحباط والفشل ...

ومن هنا يرى «ارجيرس» ان السبيل الى تحقيق الكفاءة التنظيمية، وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي، يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على الأفراد العاملين في التنظيم ومشاكلهم والعمل على توسيع مجال الوظيفة او الدور الذي يقوم به الفرد (Job or Role enlargement) وتخفيف حدة الرقابة .. وبهذا تعمل القيادة على توفير الإحساس لدى الفرد العامل بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويتيح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، وتعمل بالتالي على زيادة قدراته في العمل. (كنعان 1990).

كما تمثلت أفكار «لكيرت» في فهمه للتنظيم الإداري على انه تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه. فيرى ان العوامل الهامة في التنظيم التي تحدد مدى نجاحه وفاعليته هي: القيادة، والاتصالات، والحوافز، والرقابة.. وفي تحليله لعملية القيادة يرى«ليكرت» ان النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية، هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الاهتمام بالموظفين، وتنعكس ثقة عالية واطمئنانا بين الجميع.

وتنشا هذه الاتجاهات المرتكزة على الاهتمام الموظفين عن إشباع دوافع «الانا» لديهم، ويكون التنظيم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتخذ مثل هذا التنظيم من قياس مستويات الأداء أساسا للإرشاد الذاتي، وتجعل القائد يركز اهتمامه على موظفيه الى جانب اهتمامه بالعمل.

كما يرى «ليكرت» ان المبدأ الذي يمكن ان يستند إليه القادة في إتباع النمط القيادي الناجح، يتمثل في ان ينظر القادة الى مرؤوسيهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم أشخاصا يؤدون عملا، او «تروسا في ماكينة» (Cogs in a machine) بحث نظر المرؤوسين الى قائدهم على انه صديق متعاون عطوف وحازم، ولكن دون اللجوء الى التهديد، يهتم برفاهيتهم ويعدل في معاملتهم ويثق فيهم، وقد توصل «ليكرت» لهذا المبدأ بعد تحليله وتقييمه لنتائج الأبحاث والدراسات التجريبية في هذا المجال، والتي قام بها «سيشور» (S.Seashore) «وارنولد تاننباوم»(A .Tannenbaum) (ليكرت 1975).

4-2 نظرية التوازن التنظيمي

تقوم نظرية التوازن التنظيمي (Organization equilibrium theory) على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها ان يدفع أعضاءه الى الاستمرار في مشاركتهم القيمة، ومن ثم ضمان بقاء التنظيم واستمراره. وترى ان التنظيم الإداري – باعتباره تنظيما اجتماعيا– انما يتركز على نشاطه في اتخاذ القرارات. ولقد كان «شستر برنارد» (C.Brnanrd) أول من نبه الى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه «وظائف المنفذ» الصادر عام 1938، ثم بلورها «هربورت سايمون»(H.Simon) فما بعد في كتابه «السلوك الإداري» الذي كتبه عام 1945.

فقد أقام «برنارد» فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطا معينا لابد لظهوره الى الوجود من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، وان بقاء التنظيم الإداري واستمرار وجوده طويلاً يقتضي توافر أمرين هما الكفاءة(Efficiency).والفاعلية(Effectiveness)، وان حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة أفراده في المساهمة بجهودهم في نشاطه، وان رغبتهم (Willingness) هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف، ولكن ثقتهم تتضاءل كلما بدا لهم ان الهدف يصعب تحقيقه فحيث تتوقف الفاعلية تختفي المساهمة

ويضيف «برنارد» ان استمرار مساهمة الأفراد في العمل إنما يتوقف على الاشباعات التي يضمنها الأفراد المساهمون في عملية تحقيق الهدف. فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي يتحقق فيه حاجاتهم، ولذا فعلى التنظيم الإداري ان يعمل على إيجاد المشجعات الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وان بقاءه واستمرار وجوده مرهون بقدرته على تحقيق حاجات الإفراد بشكل يكون كافيا لإحداث التعاون في العمل، وهذا يعين التوازن بين إسهام الفرد في نشاطات التنظيم والمشجعات التي يقدمها التنظيم للفرد العامل فيه (Inducement -participation).

ويصور «سايمون» مفهوم التوازن في التنظيم من خلال نظرته الى التنظيم على انه مجموعة من العلاقات تنشا بين الناس، وان ما يدفع الأفراد الى الانضمام اليه وقبولهم لسلطته، اقتناعهم بان هذا الانضمام للتنظيم والمشاركة في أعماله، سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية. وعلى هذا الأساس يقدم «سايمون» فهمه لنظرية التوازن التنظيمي القائمة على التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم (Contributions)، والمغريات التي يحصل عليها (Inducements)، ويعتبرها أساسا لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال التنظيمية، ذلك ان الفرد يستمر في تقديم خدماته ومساهماته للتنظيم طالما ان المغريات التي تقدم له تعادل او تزيد على قيمة المساهمات الى يقدمها. (كنعان 1990).

ويتضح من العرض السابق ان نظريات التنظيم الحديثة قد اتخذت نقاط انطلاق مختلفة في تحليلها للتنظيم الإداري، مما أدى الى اختلاف تصورات روادها حول موضوع القيادة الإدارية وما يرتبط بها من موضوعات. الا انها مع ذلك قدمت كثيرا من المفاهيم في مجال القيادة والكشف عن دورها الهام في الإدارة.

ومع ذلك فان المحاولات التي قدمتها النظريات الحديثة في مجال القيادة الإدارية لم تسلم من النقد الذي استهدف الكشف عن ثغرات فيما إضافته هذه النظريات. ومن أهم المآخذ عليها عنايتها الزائدة بمشاعر الأفراد وأحاسيسهم، واهتمامها الزائد بالعنصر البشري ودروه في الإدارة، وصل الى حد الدخول في حياة الموظف الشخصية، فتجاوزت بذلك حدود التنظيم الإداري الى مجالات أخرى خارج نطاقه.. ذلك ان تأكيدها المفرط على الفرد على حساب الإنتاج ربما يجلب بعض المخاطر للتنظيم الإداري، وهذا ما جعل الأستاذ «والدو»(Waldo) يقول: ان الكتاب السلوكيين يحاولون استبدال جوانب خيالية في نظرية الإدارة الجوانب الحقيقة الثابتة، ذلك أنهم ذهبوا الى استجلاء المفاهيم والمعلومات من علوم النفس والاجتماع ومجالات البحث الأخرى المتصلة بالسلوك الإنساني نواح خارج الإدارة. ولكن هذه المآخذ لم تقلل من أهمية الأفكار والتصورات التي قدمتها النظريات الحديثة في تحديد مفهوم القيادة الإدارية .

انما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.(Rethlisberger.1990).

وفي مجال الحوافز الإدارية كشفت نتائج التجارب التي قام بها «مايو» وجماعته عن ان الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب اليها المرؤوس، وانما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، وعلى هذا- كما يقول «بينيس -Bennis»- حل الاعتقاد بالرضا النفسي محل الاعتقاد في الحوافز الخارجية الذي كان سائدا في الإدارة قبل ذلك.

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها «كيرت ليوين Kurt Lewin» والذي توصل

من خلالها الى ان أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراساته عن أهمية المشاركة في الإدارة، وأثرها في حفز المرؤوسين على الاداء الجيد، وأعطى «مورينو»(J .Moreno) أهمية – في دراساته – لمشاعر المرؤوسين الايجابية في العمل (Positive feelings). كما لفت «كارل روجرز»(Carl Rogers) الانتباه –من خلال دراساته– لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم (Drucker 1980)

ومما يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية انها ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة، وهو العنصر البشري، فعلى الرغم من انها قامت فهمها للتنظيم الإداري على نظرة عميقة تقوم على تأكيد اعترافها بان العنصر البشري هو العنصر المميز والفعال في الإدارة فانها بالغت في تأكيدها هذا، ويرى- بعض الكتاب– ان تأكيد نظرية العلاقات الإنسانية المفرط على العنصر البشري في الإدارة، كان بمثابة ردة فعل ضد الإدارية التي سبقتها، والتي تصورت الفرد العامل على انه إنسان يدير آلة (Slot-machine man) بدفعه حافز واحد هو الحافز النقدي (Monetary stimulus) فاندفعت النظرية تدعو الى تحرير الإدارة من هذه المفاهيم التي اعتبرتها خاطئة. كما ان دعوتها الى فكرة التحفيز الذاتي الى العمل ووجوب إزالة الخوف من نفس العامل، جاءت في وقت سيطر فيه على الإدارة اعتقاد بان العاملين في الإدارة لا يمكن حفزهم الى العمل الا بالتخويف . فضلا عن ان ما قدمته من أفكار في مجال الحوافز الايجابية لم تكن متكاملة، فقد كان ينقصها الرؤية الواضحة والدقيقة في تحليلها للعمل الإداري، فبينما كان من المفروض ان يكون العمل الوظيفي هو محور اهتمامها في استخدام الحوافز الايجابية، نجدها تركز اهتمامها على العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم وما ينتج عنها من تجمعات غير رسمية، وتتخذ من علم النفس منطلقا لتحليل وضع الأفراد العاملين بدلا من ان تتخذ تحليل موقف العمل والعاملين منطلقا أوليا. وقد أدى بها الى التسليم بان العمل الذي يمارسه الفرد العامل عمل غير مادي (Immortal)، ما دام الذي يحدد اتجاهه وسلوكه وفاعليته هو فقط علاقته بزميله في العمل.ويقول «دركر» صحيح ان القول المأثور –والذي يعكس مفهوم النظرية– بان الموظف السعيد في عمله هو موظف كفء ومنتج، ويبقى النصف

الثاني من الحقيقة، وهو القول بان دور القيادة لا يقتصر على خلق السعادة فحسب، بل لابد من تحقيق الأهداف المتنوعة للتنظيم أيضا، ويضيف «دركر» انه بالرغم من تركيز النظرية اهتمامها على الطبيعة الاجتماعية للفرد العامل. الا أنها ركزت اهتمامها على الروابط الاجتماعية للعاملين التي تتم في إطار التنظيم، ولم تعط اهتماما زائدا لعلاقات العاملين الواسعة خارج نطاق التنظيم الذي يعملون فيه، وأيضا يترتب عليها تغيير في اتجاهاتهم وفي اهتماماتهم، مما ينعكس بالتالي على سلوكهم ووضعهم في التنظيم، ومما يؤخذ على هذه النظرية أيضا انها أعطت أهمية زائدة للتنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي. كما انها افترضت التعاون والتفاهم الكاملين بين المرؤوسين داخل التنظيم، مع ان الواقع العملي يكشف عن احتمال وجود تعارض بين القيادة حتى كاد يكون معدوما.

اما في ظل نموذج السلطة العظيمة: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين -المبالغ فيه- بان القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته على الاخرين (Super-natural Powers)، كما ان المرؤوسين ينظرون الى أوامر قائدهم على انها مقدسة، وفي ظل هذا النمط القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد باسمه، لانه هو الذي يوجه سلطته وفرضها وحده، ويمثل لهذا النمط بقيادة «هتلر» في ألمانيا حيث يقال بان «هتلر» كان قائدا تشارسماتيا (Charismatic Leader).

ومن ابرز المآخذ على نموذج «فيبر» انه يشير فقط الى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، وقد أكدت الدراسات التجريبية الحديثة ان هناك أنماطا أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن ان تدعم السلطة الرسمية للقائد اذا ما أحسن استخدامها.

ويؤخذ على نموذج «فيبر» أيضا ما قد ينشا عن تطبيقه من اتجاهات تسيء الى أغراضه. فقد يكون لمبدأ التسلسل الإداري اثر سلبي على الموظف يتمثل في خوفه من الأوامر مما لا يشجعه على المبادأة، وان الأجر الثابت قد يؤدي الى عدم تقدير الإنتاج الفردي للموظف، مما يوحي له بالتحول الى مصلحته الشخصية التي تتعارض مع

مصالح التنظيم، ويجعل روح المشاركة في العمل مفقودة بين الموظفين، ومع تعرض نموذج «فيبر» لهذه المآخذ فانه بلا جدال قدم بعض الأفكار في مجال القيادة الإدارية لا يمكن إنكارها، فمبدأ التسلسل الإداري يمكن القيادة الإدارية – عن طريق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس- من المحافظة على التماسك حتى في أكبر التنظيمات الإدارية حجما، ويجعلها تعمل كجسد واحد مترابط، كما ان مسؤولية القيادة في التوجيه لا تتوزع، بل تحرك الجهود باتجاه أهداف محددة. ومبدأ التخصص يؤدي الى معرفة القيادة بأنواع التخصص التي يحتاج إليها التنظيم في تحقيق أهدافه، ويهيئ لها الفرصة المناسبة لتجميع الموظفين المختصين في ناحية حتى تحسن الاستفادة بهم، وكذلك المرتب الثابت والاستقرار في الوظيفة بالنسبة الى الموظف يعكس صفة استمراره في وظيفته، كما ان نظرة «فيبر» الى الوظيفة باعتبارها مهنة، يؤدي الى فاعلية القيادة لأنها تضع الأساس لتكوين مجموعة من الموظفين المدربين الذين يخدمون في الوظيفة باعتبارها عملهم المستديم.

ويتضح من العرض السابق ان معظم الدراسات التي تمت في إطار النظريات الكلاسيكية، قد ركزت اهتمامها على تطبيق مبادئ آلية لحل المشاكل الإدارية في التنظيم الإداري، ولكشف عن قوانين ثابتة للتنظيم والإدارة يلتزم بها القائدة الإداريون في العمل، ويبدو ذلك واضحا من خلال إتباع نظرية الإدارة العلمية للمنهج العملي في تحليل وفهم العملة الإدارية في محاولة لإيجاد التنظيم الفعال وتنسيق النشاط بين العاملين فيه، ومن خلال المبادئ والتوجيهات التي نادى بها أنصار نظرية التقسيم الإداري لترشيد سلوك المديرين وضمان حسن أدائهم لمهام. كما اتضح من خلال المعايير التي وضعها « ماكس فيبر » لنمط التنظيم البيروقراطي المثالي الذي نادى به، وتحليله لنماذج السلطة وأنماط القيادة التي تتلاءم معها.

ويرجع بعض الكتاب السبب في تركيز رواد النظريات الكلاسيكية اهتمامهم على تطبيق مبادئ ثابتة لحل مشاكل الإدارة وإغفالهم للجوانب النفسية والاجتماعية في الإدارة، الى ان هؤلاء الكتاب قد وقعوا تحت التأثير العميق لحركة الترشيد (Rationalization) التي كانت من ابرز سمات الفكر الإداري في القرن الثامن عشر ومطلع القرن التاسع عشر.. هذه الحركة التي ترى ان التنظيم الإداري يتصف بالرشد

مادام يخضع لمجموعة من القواعد والمبادئ الرشيدة: كالتخصص، والتسلسل الإداري، ووحدة الرئاسة، والإشراف المحكم وغيرها...

وقد تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية لبعض انتقادات أهمها: إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية التي تنشا بين العاملين في التنظيم وما يترتب عليها من قيام تنظيمات غير رسمية، وتركيزها على الحوافز الاقتصادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقات الإنسان على العمل، متناسية ان له رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه.

5-2 الأنماط القيادية في المدخل السلوكي

نتيجة تفاعل العوامل المؤثرة في شخصية القائد تنتج أنماطا مختلفة من القادة وقد تناولت العديد من النظريات هذه الأنماط نعرضها فيما يلي: (الفياض،1995،ص ص27-35:

1. الأوتوقراطي مركزية السلطة ويؤمن بعدم المشاركة و يرى أنه دائما على حق .
2. الديمقراطي يفوض السلطة ويهتم بالمشاركة وفرق العمل و يرى أنه ليس دائما على حق .
3. المطلق العنان السلطة مفوضة بالكامل لفريق العمل دون تدخل منه الا إذا طلب منه ذلك .

اما انماط القيادة في النظرية السلوكية

1. النمط المساند يعتمد على العلاقات الجيدة داخل وخارج العمل أكثر من السلطة.
2. النمط المشارك يؤمن بالمشاركة في السلطة وصنع القرار إلا أنه يحتفظ بدورة كقائد .
3. الموجه بالإنجاز يظهر الثقة في مرؤوسية ويتوقع منهم بذل أقصى جهد بعد أن يحدد لهم بوضوح الأهداف المطلوبة .
4. الإجرائي يركز على التخطيط والتنظيم وتخصيص الأعمال ووضع جداول زمنية للأداء .

اولاً: نظرية السمات

تفترض ان القادة يولدون قاده والشخص الذي لا يملك صفات القيادة لا يمكن ان يصبح قائداً. وتقوم بدراسة مميزات القادة التي تميزهم عن مرؤوسيهم مثل الصفات الجسمية (الطول القوة حسن المظهر) الصفات العقلية (الذكاء سعة الأفق القدرة على التنبؤ) صفات انفعالية (الثقة بالنفس النضج الانفعالي قوة الإرادة) والصفات الاجتماعية (حب التعاون القدرة على رفع الروح المعنوية) صفات شخصية عامة (التواضع والأمانة والصبر)

عيوبها:

أ. صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوب توافرها في القائد ومعايير قياس هذه الصفات واهميتها النسبية وما اذا كانت متوفرة فعلاً في القادة الناجحين.

ب. اذا كانت الصفات القيادية موروثة فهذا يعني ان القيادة ستنحصر في اسر معينة.

ج. أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة.

د. صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية.

ثانياً: نظرية الرجل العظيم

ان القادة اشخاص غير عاديون يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من احداث تغييرات في مرؤوسيهم وفي المجتمع وان هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في اناس كثيرين على مر التاريخ وان هذه القدرات والمواهب لا يمكن ان تكتسب. وتركز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص الطبيعية والبدنية والشخصية والاجتماعية التي يتحلى بها القائد فإن وجود او غياب بعض او كل من هذه الخصائص يميز بين الفرد القائد والفرد غير القائد. ونوضح تلك الخصائص بالآتي:-

1. **الخصائص الطبيعية والبدنية Physical مثل:** العمر، الوثوب، الطاقة، المظهر، قوة الجذب، التركيب البدني، الحجم.
2. **الخصائص الإجتماعية Social مثل:** الخلفية التعليمية، المكانة الاجتماعية، التنشئة، الشهرة والتعاون . .

3. الخصائص الشخصية Personality مثل: شخصية تعاونية، عدائية، تكيفية، انفعالية، عاطفية، جديرة بالثقة، ودودة، مستقرة وقلقة.
4. الخصائص العملياتية Task – Related مثل: متفاني، إجرائي، مؤكد على المبادئ، يحكم على الاعمال في ضوء نتائجها، مقبول من قبل فريق العمل .

عيوبها:

1. انها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها(عجز بعض القادة عن تحقيق أي تقدم مع نفس المجموعة او قيادة جماعات اخرى).
2. ان المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير إذ لا بد من الاعتماد على اسس ومبادئ علمية و على البحث والتجريب والتدريب لأن القيادة فن وعلم.
3. ان القيادة ستتوفر في عدد محدود من الاشخاص.
4. اكساب القائد صفة التعالي و التكبر وهي تمثل الاتجاهات القديمة للقائد في حكم الشعوب.

ثالثاً: النظرية الموقفية

ان الادوار والمهارات والسلوك القيادي للقائد تعتمد بشكل اساسي على الموقف الذي يكون فيه القائد. أي ان أي قائد لايمكن ان يظهر كقائد الا اذا توفرت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته (موقف مناسب لصفاته).

وان فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد واسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف اوالحالة فالقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل اسلوبه ويكيفه بما يتلائم مع الجماعة لمعالجة موقف معين.

يرى فدلر انه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح او فاشل في كل الاوقات كما انه ليس هناك اسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف وعلى القائد ان يكون مرناً في استخدامه لاساليب القيادة. وان هناك ثلاث عوامل لايجاد الظروف المواتيه للقيادة الموقفية:

1. العلاقه بين القائد والمجموعة فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف موات للقيادة.

2. طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون انجازها سهلاً.
3. توافر عوامل القوة لدى القائد فيكون موقف القائد اقوى حينما يكون باستطاعته ان يعاقب ويثب.

تمتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة فلا تقتصر على عدد محدد من الناس وانما تجعل القيادة مشاعة بين الجميع.

ومن عيوبها المبالغة في الاعتماد على المواقف بحيث اذا نجح الشخص في مواجهة مواقف او موقف معين حتى لو كان صدفة فإنه يعتبر قائد في هذه النظرية. ايضا يكون قائد في موقف عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف ولا يكون قائد اذا لم تتناسب هذه المهارات والكفايات في موقف اخر.

رابعاً: النظرية التفاعلية

هناك تفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة. فالقيادة عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية.

القيادة تعمل مع الافراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم، فتعطي هذه النظرية اهمية كبيرة لادراك القائد لنفسه وللآخرين وادراك الآخرين له.

هناك اربعة متغيرات رئيسية تتفاعل وتتكامل مع بعضها في العملية القيادية:

1. القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة.
2. الجماعة التي يقودهم من حيث اهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم.
3. العلاقة القائمة بين القائد و الجماعة.
4. المواقف من حيث طبيعتها وظروفها و العوامل المادية المحيطة بها.

6-2 نظريات سلوك القائد وقدراته

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

1. القائد السلطوي :هو القائد الذي لديه تصميم على إستخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة .
2. القائد الميال للإنجاز :بحيث يميل القائد للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره .
3. القدرة على حل المشاكل :فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكيا و قادرا على وضع الخطط و الإستراتيجيات و صنع القرارات الفعالة .
4. القدرة على المبادرة :فالقائد الفعّال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم و لديهم القدرة على المبادرة بإكتشاف المشاكل و الثغرات .
5. القدرة الفنية :بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة و أكثر فعالية .
6. دعم المرؤوسين :فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه و يثني عليهم و يمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم و دفعهم لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معاييرالأداء .
7. التغذية الراجعة: وهي خاصية مهمة لابد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم و بعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعّال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم .

اولاً: نظرية الخط المستمر

حددت العلاقه بين القائد ومرؤوسيه على اساس خط متواصل يقيس سلوك القائد بحيث يكون الطرف الأيمن السلوك الديمقراطي والأيسر السلوك التسلطي والذي يحدد هذه الاساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات:

1. يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين.
2. يتخذ المدير القرار ويقنع به المرؤوسين.

3. يقدم المدير افكارة ويتقبل الأسئلة.
4. يقدم المدير قرارات اولية قابلة للتغيير والتعديل.
5. يقدم المدير المشكلة ويتقبل اقتراحات ويتخذ قرارات.
6. يحدد المدير ابعاد المشكلة للمجموعة ويطلب منها اتخاذ القرار.
7. يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم.

ثانياً: نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory)

استطاع روبرت بلاك و جين موتون في عام 1964م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة إهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسين هما :

1. درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة)
2. درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات)

هناك خمسة اساليب رئيسة للقيادة حسب هذه النظرية:

1. القيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالافراد والإنتاج.
2. القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالافراد والإنتاج.
3. القيادة الإنسانية: اهتمام عالي بالافراد و ضعيف بالإنتاج.
4. قيادة الفريق: اهتمام عالي بالافراد و بالإنتاج.
5. القيادة المتسلطة: اهتمام عالي بالإنتاج وضعيف بالافراد.

وان انجح اسلوب في القيادة هو قيادة الفريق التي تركز على الافراد والإنتاج.

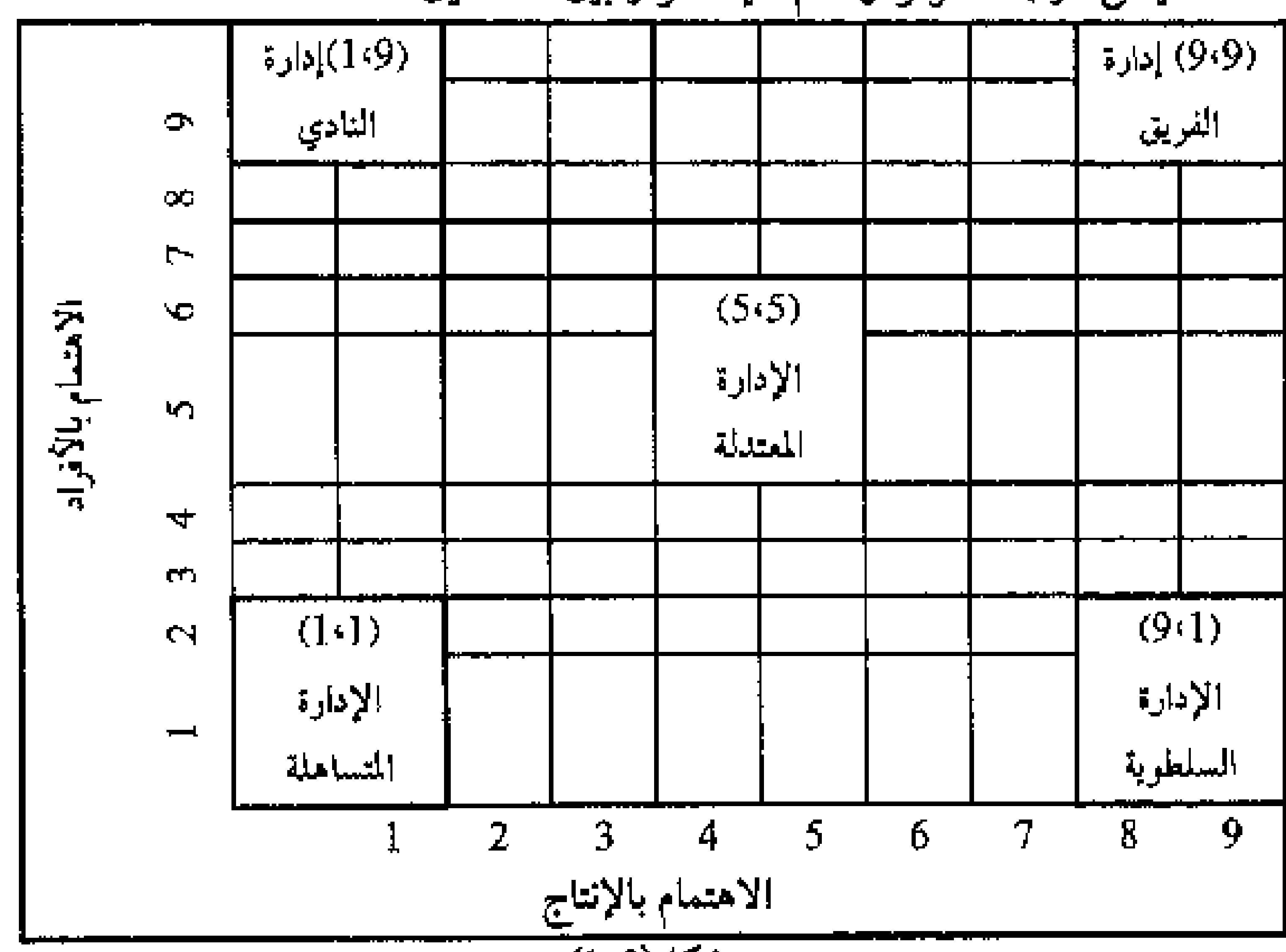
يظهر الإهتمام بالعمل في:

1. تحديد الإنشطة وإقتراح خطط العمل .
2. التعرف على المشكلات وإيجاد حلول لها.
3. تجميع المعلومات وتزويد المرؤوسين بها.
4. الإفادة بالرأي بما يطور مجالات العمل.
5. التنسيق بين مجالات العمل المختلفة .
6. دراسة إمكانية تنفيذ الآراء والمقترحات.

7. تقييم مسارات العمل بالقياس الى معايير الأداء السابق تحديدها.
8. دراسة معوقات التنفيذ وإيجاد الطول لها.
9. التطوير والتوضيح لمجالات العمل الحالية.

يظهر الإهتمام بالعاملين في:

1. التشجيع والإستجابة للميول والإتجاهات الإنسانية لجماعة العمل.
2. إتاحة الفرصة لمساهمة العاملين في إتخاذ القرارات.
3. إشراك المجموعة في وضع وتحديد الأهداف وتقسيم العمل وتحديد معايير الأداء.
4. السماح للعماملين بالتعبير عن آرائهم ومشاعرهم.
5. إحداث التجانس وتشجيع الإتفاق العام والتوحيد في آراء العاملين.
6. تقديم النصح والأرشاد.
7. تخفيض درجة التوتر وعدم الإستقرار بين العاملين.



شكل(2-1)

نموذج الشبكة الإدارية وبين الأنماط القيادية الخمسة التي تضمنتها الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الإهتمام بالإنتاج، بينما البعد الرأسي عن بعد الإهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك و موتون لخمسة أنماط إدارية (1/1 – 9/1 – 1/9 – 5/5 – 9/9) يعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الإهتمام بكل من البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول(من اليسار) عن درجة الإهتمام التي توليها الإدارة للأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة إهتمامها بالإنتاج فمثلا النمط (1/9) يعبرعن درجة منخفضة جدا للإهتمام بالإنتاج (1) و درجة مرتفعة جدا للإهتمام(9) بالأفراد (ومن هذه الأنماط القيادية (الغمري،1979، ص160- 162).

1. النمط (1/ 1) الإدارة السلبيةالمتساهلة:(Impoverished Management)

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون إهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات و الخلافات المستمرة.

2. النمط (9/ 1)الإدارة العلمية (السلطوية):(Scientific Management)

يعبر هذا النمط عن إهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة كبيرة (1)، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلورفي نظريته ((الإدارة العلمية))، ويؤمن القادة الإداريين بوجوب إستخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائما ما يضعون تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

3. النمط (1/ 9)الإدارة الإجتماعية:(Social Club Management)

يعكس هذا النمط الإداري إهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على

أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

4. النمط (5/ 5)الإدارة المتأرجحة:(Pendulum Management)

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولايثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب(1/ 9) وذلك عندما يشعرون بإحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (9/ 1) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

5. النمط (9/ 9)الإدارة الجماعيةإدارة الفريق:(Team Management)

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة و إهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج و العاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري و إشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف وإختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

ويمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق و مفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء و الود بين القائد و المرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

ويعرض الأستاذ الدكتور سيد الهواري المقارنة لهذه الأنماط الخمسة على الوجه التالي في الجدول (2-1).

و في نهاية الثمانينيات قام كلا من بليك و مكانزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية، وأضافا نمطان مركّبان هما الفياض،1995،ص ص39-40).

جدول (2-1)

مقارنة الأستاذ الدكتور سيد الهواري للأنماط القيادية الخمسة في نظرية الشبكة الإدارية، حيث عبر عن العمل أو الإنتاج بـ (ع) و عن الناس أو الأفراد بـ (ن)

مفهومه للسلطة	الطاعة العمياء من الآخرين	حب الآخرين	مجرد ساعي بريد	وسيط بين المنظمة والفرد	مستشار لمرؤوسيه ومعلم
نوع العلاقات	رئاسية (هيراركية)	عائلية (في اتجاه واحد)	موجود جسمانيا وغير موجود وجدانا وفكريا	على شكل لجان	علاقات عضوية هادفة
طريقة التحفيز	العقاب أو النقود	المدح	من يريد شيئا يسعى اليه	الجزرة والعصا	الالتزام الذاتي
معالجة الأخطاء	محاسبة المخطئ لي يكون عبرة لغيره	تبرير أخطاء الغير	الرفع الى أعلى في حالة احتمال المسائلة	في ضوء العرف والتقاليد ورأي الأغلبية (العقاب يتدرج من الخطأ)	معرفة سبب الخطأ باعتباره ناتجا من سوء فهم
معالجة الصارعات	بالقمع	بالتبرير	بالتجاهل	بالمناورة	بالمواجهة بفهم
تقييم الناس	كمية الإنتاج	بدرجة انسجامه مع الغير	بعدم خلق مشاكل	بالتوازن بين متطلبات العمل والناس	الالتزام الابتكار العقل المفتوح الاحترام النظرة المستقبلية
الصفات الشخصية	عنيد قاس	طيب متساهل	لا يرى لا يسمع لا يتكلم	لا هو عنيد ولا هو متساهل (نصف نصف)	عنيد وقاس عند الضرورة وطيب ومتساهل عن الضرورة
وأخيرا....	ينظر الى نفسه على انه (قادر)	ينظر الى نفسه على انه (الأخ الأكبر)	ينظر الى نفسه على انه (مفقود)	ينظر على نفسه على انه شخص (عملي) (حل وسط)	ينظر الى نفسه على انه شخص (منهجي)

الإدارة الأبوية(9+9)

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادي، الإدارة السلطوية)، ويرمز له (9+9) بإستخدام إشارة (+) لتمييزه عن إدارة الفريق(9/ 9)، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (1/ 9) مع الجانب القاسي من (9/ 1) معا، فتجمع بين نقيضين هما الإهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والإهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج، فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة و إدراكا للأمور.

الإدارة المتقلبة:

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها، مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها، ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله و يضلله .

ثالثاً: النظرية الوظيفية

تحدد القيادة في اطار الوظائف والاشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف.وهذه النظرية تصلح اساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال ادارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

رابعاً: نظرية النظم الإدارية لـ (رنيسس ليكرت) Management Systems

ترتكز على الإتجاهات الخاصة بالثقة في العاملين وقدراتهم. وهي على النحو التالي:

1. الإدارة المستغلة Exploitive Authoritative يعكس هذا النمط المظاهر التالية:

- إنخفاض درجة الثقة في المرؤوسين لدرجة كبيرة.
- التركيز على إستخدام التخويف... والتهديد ... والعقاب.. بالاضافة الى بعض المكافآت العرضية .
- التركيز على أسلوب الاتصال من أعلى الى أسفل (أوامر من القيادة وتقارير أداء من المرؤوسين).

- إنخفاض درجة التداخل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أغلب القرارات تتخذ في قمة التنظيم.. وتفرض عن طريق الأوامر التي لاتترك مجالاً كافياً للمشاركة من المرؤوسين في تحديد الاهداف.
- التركيز على إستخدام الاأساليب الرقابية البوليسية من جانب القائد.

2. الإدارة الجماعية المشاركة Participative Group

- درجة عالية من الثقة في المرؤوسين وقدراتهم.
- إستخدام نظم الحوافز الإقتصادية المبينة على درجة مشاركة العاملين الفعالة.
- مشاركة المرؤسين في تحديد الأهداف... وتحسين أساليب العمل.. في تقييم نتائج العمل.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد والجماعات.
- درجة عالية من الاتصالات بجميع انواعها.
- سيادة روح الثقة .. والتعاون.. والصداقة بين المجموعة.
- درجة عالية من ممارسة عملية الرقابة على المستويات الدنيا من التنظيم.

3. الإدارة المتسلطة العادلة

يعكس هذا النمط والوالد الذي يؤمن بإستخدام سلطة الأبوية تجاه تحقيق الصالح العام للأبناء وللاسرة ككل.

4. الإدارة الاستشارية Consultative Management

يسمح القائد للمرؤوسين إبداء آرائهم إلا أن القرار النهائي يظل من إختصاص القائد الذي قد يأخذ بهذه الآراء والإقتراحات أو لا يأخذ بها.

2-6-1 الأنماط القيادية

هناك من يرى ان للقيادة الانماط الاتية: -

أولاً:القيادة المتساهلة (أو المتسّيبة) Lassies – Fair

يتسم سلوك القادة من هذا النوع الى أقل من الشدة في توجيه مرؤوسيهم بحيث يتركوا لمرؤوسيهم الحرية الكاملة في إتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة

لاداء مرؤوسيهم. وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الـذي يوجـد فيـه هـذا النوع من القادة.

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية Autocratic

يتسم سلوك القادة هنا بممارسة درجة كبيرة من التوجيه والتدخل في شؤون العاملين... مع إنعدام مشاركة العاملين في التخطيط والرقابة لذا يطلق عليها:

- القيادة المتسلطة Authoritarian
- القيادة المتمركزة في السلطة Leader- Centered
- القيادة الموجهه Directive

ثالثاً: القيادة البيروقراطية Bureaucratic

يتسم سلوك القائد البيروقراطي بالاعتماد علـى اللـوائح والقـوانين بـصفة أساسية. فهو يعتمد في تنظيم عمله ومرؤوسيه على مجموعة من اللوائح والقواعد والتعليمات المحددة التي يجب على القائد ومرؤوسيه الالتزام بها حرفياً.

رابعاً: القيادة الديمقراطية Democratic

يتسم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عاليـة مـن المـشاركة الجماعيـة في إتخـاذ القرارات ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد.

ومن مفاهيم الديمقراطية:

- انتخاب القائد من قبل الأفراد.
- استخدام أسلوب التصويت في جميع الأمور.
- استخدام أسلوب التصويت في تحديد أهداف الجماعة.

ومن أنواع القيادة الديمقراطية:

- القيادة المتمركزة في المرؤوسين Employees- centered
- القيادة الاستشارية consultative
- القيادة المشاركة Participative

2-7 نظريات التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

1. **السمات القيادية:** وهي صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل :القوة الجسدية و الذكاء و قوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد و يتأثروا به .
2. **القدوة:** حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفهم، وعندما لايكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه .
3. **الحزم و الإصرار:** يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه و إصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا و واضحا في طلبه .
4. **التبرير المنطقي:** القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره و تسويغه لهم .
5. **التودد للمرؤوسين و الثناء عليهم:** بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أداؤه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه .

2-8 نظريات النمط القيادي

و تصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد و بناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي و الذي قد يكون فعّالا أو غير فعال، ومن هذه النظريات:

1. **انماط إستخدام السلطة:** أي مدى إستئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ. نموذج وايت و ليبيت: ومن هذه الأنماط

1. السلطوي الأتوقراطي :حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة و الإستجابة .
2. النمط المشارك :وهو النمط الفعّال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط مايسمى (الإدارة بالتجوال)، حيث يقوم

القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها علـى أقـسام المنظمة، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما :

- القرار بالإجماع: بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .
- القرار الديمقراطي :القرار هنا لايتطلب الإجماع وإنما تلـزم موافقـة الأغلبيـة عليه .
- النمط المتسيب :وفيه يخوّل سلطة صـنع القـرار للمجموعـة ويكتفـي بإعطـاء إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .

ب. نموذج تننبوم و شمت: ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة (ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

1. يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها .
2. يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين .
3. يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولايلتزم بتنفيذ إقتراحاتهم .
4. يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم .
5. تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءا على رأي الأغلبية .
6. يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .
7. يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسـين بـشأن إتخـاذ القـرار حيـث يتخـذون القـرار بأنفسهم .

ج. نموذج ليكرت : حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:

1. المتسلط الإستغلالي :يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .
2. المتسلط النفعي :يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه .
3. الإستشاري :يستشير مرؤوسـيه بـأمور القـرار و يـسمح بمـشاركتهم في بعـض جوانب القرار .
4. الجماعي/المشارك :تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لإستخدام هذا الأسلوب القيـادي لإعتقـاده بفعاليتـه، وذلـك

لإن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا و الدنيا في مجال صنع القرار .

2. **انماط تعتمد على إفتراضات القائد :ومنها**

أ. نموذج مكريجور

- نظرية(x): يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل و يتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه و مراقبته و معاقبته إذا خالف التعليمات .
- نظرية(y): يفترض القائد فيها أن المرؤوس لايكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة و التهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع .

ب. نموذج أوشي

ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الإستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية :

القراربالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الإجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية إنسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لإسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية معا، التنظيم الرسمي و البيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الإحترام المتبادل.

3. **انماط تعتمد على إهتمامات القائد بالإنتاج و الأفراد معا:** كنموذج بليك و موتون(نظرية الشبكة الإدارية).

2-9 النظريات الموقفية في القيادة

يقول أصحاب هذه النظريات و مؤيدوها بأن الفعالية القيادية لايمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد .ومن هذه النظريات:

1. نموذج فيدلر : في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

الأمر الأول : وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلا عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

الأمر الثاني : الموقف القيادي و يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة(ج) أو سيئة(س)
- هيكلة المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة(غ)
- قوة القائد: قد يكون قويا(ق) أو ضعيفا(ض)

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س،غ،ض) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفي المواقف الأربعة التالية: (س،غ،ق)، (س،م،ض)، (س،م،ق)، (ج،غ،ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفي المواقف الثلاثة الباقية: (ج،غ،ق)، (ج،م،ض(،)ج،م،ق (تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام و العلاقات الإنسانية.

2. نموذج هاوس و إيفانس: أطلقا عليه المسار و الهدف، وبينا أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد على نظرية التوقع و نظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

- بيئة العمل :المهمة،نظام المكافآت،و العلاقة بالزملاء .
- صفات العاملين :حاجاتهم، الثقة بالنفس و قدراتهم .
- **أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد إستخدامها في ظل هذه الظروف فهي:**

أ. المساند :يهتم بحاجات المرؤوسين و راحتهم و يخلق جو عمل مريح لهم .

ب. المشارك :يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار .

ج. الإجرائي :يزود المرؤوسين بالإجراءات و التعليمات و التوقعات بشكل واضح .

د. الإنجازي أو التحدي :يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم و تشعرهم بثقة قائدهم بهم .

3. **نموذج فروم و ياتون:** أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبينا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا)، وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات،هيكلة المشكلة،أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين،مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه،مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة و إحتمال ان يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

- يصنع القرار لوحده .
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين .
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى .
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة .
- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك .

2-10 الاتجاهات الحديثة في القيادة

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف. لقد اصبحت متغيرات الموقف محدداً اساسياً قوياً بحيث يمكن القول أنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم البحث إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد، ونتكلم هنا عن بديل معوض (Substitute) للقائد وهو مجموعة متغيرات موقفية تجعل من الاسلوب القيادي غير ضروري وزائد.

- وهناك محيّد (Neutralizer) للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطاً بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية، وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها إطاراً عاماً لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة نستعرض اهمها بالآتي:

1. القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية.
2. القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.
3. القيادة في بيئة العمل الجديدة.

أولاً: القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية

ان القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول على منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع. والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا اقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من اجل صالح المنظمة،

ويأتي الاثر الكاريزمي للقائد من:

1. صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب اليه.
2. بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
3. كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.
4. وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل ولديه أيضاً مهارات في توضيح الرؤية القيادية (Visionary Leadership) التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين جاعلة منهم جزءاً أساسياً من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية، فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براقة ومحتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن.
5. فالرؤية هي مستقبل جذاب وبراق موعود وليس حالة آنية جاهزة تصل إليها. فالقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها. فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من قبل هؤلاء المرؤوسين.
6. من المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون، وكالآتي:
   - ثقة عالية بالنفس.

- رؤية مستقبلية.
- قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين.
- قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها.
- سلوك غير معتاد وخارق.
- يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من اجله باستمرار.
- حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.

ثانياً: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

ان القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل. وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة اليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الادارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمه وذات عقلية عادلة وسطية.

وتؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفوءة والجدولة والموازنات الصحيحة. كما ان لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية.

أما القيادة التحويلية: فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالاداء وأهم ما يميزها هو الاثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين. والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً. والقيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أو عمليات إنتاجية.

إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات ادارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فإن امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون مهيئاً للقيام بدور إيحائي روحي بدون أي قسر أو أكراه للمرؤوسين. ومن المهم الاشارة إلى أن القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض ان تتمتع بالخصائص التالية:

1. الرؤية.
2. الكاريزما.
3. الرمزية
4. التمكين للآخرين.
5. خصوبة الخيال.
6. النزاهة.

ثالثاً: القيادة في بيئة العمل الجديدة

ان التطور الحاصل في بيئة الأعمال الكبيرة التي تواجه منظمات الاعمال قد غير من مفهوم القيادة، فالعولمة والتجارة الالكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلقت تنوع عالي وهذه جميعها وجهت بشكل أخر إطار التفكير حول الممارسات القيادية ورغم أن المجالات التي أصابها التغيير كثيرة إلا أننا سنقتصر على مجموعة منها وكالآتي:

أ. المستويات الخمسة للقيادة.

ب. القيادة الافتراضية.

ج. القيادة الخدماتية (الداعمة).

د. القيادة النسائية.

أ. المستويات الخمسة للقيادة (level 5 Leadership)

تقوم فكرة هـذا المنظـور علـى اسـاس الدراسـات الـتي قـام بهـا Jim Collins وآخرون حول إمكانيـة تحويـل الـشركات الجيـدة إلى شـركات عظيمـة حقـاً. ويقـدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة باعتبـاره أعلـى مـستوى في الهـرم قابليـات المـدراء ويوضح الشكل التالي خصائص هذا المستوى الخامس.

ولعل أهم صفة للقـادة في المـستوى الخـامس هـو التواضـع وعـدم وجـود مشاعر الأنانية وهذا يناقض مفهوم القيادة من وجهة نظـر نظريـة القـائد العظـيم التي تفترض أنانية عالية وطموح كبير شخصي.

المستوى الأول : قابلية فردية عالية مساهم ومنتج وليدة معارف ومهارات وعادات وسلوكيات ايجابية فردية في العمل	المستوى الثاني : عضو فريق عمل مساهم بفاعلية بانجازات أهداف فريق العمل ويتجاوب بفاعلية مع أفراد فرق العمل
المستوى الثالث : مدير متمكن يضع الخطط وينظم الناس بكفاءة وفاعلية لمتابعة انجاز الأهداف	المستوى الرابع : تنفيذ فاعل يقوم ببناء التزام واسع لرؤية واضحة ومتفوقة ويحفز العاملين لأداء أعلى

المستوى الخامس : المستوى 5 للقيادة بناء منظمة عظيمة قادرة على التحمل من خلال تواضع شخصي ومهنية عالية للقادة

ب. القيادة الافتراضية

هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الانترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقاً. هنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة: فالمشكلة هنا كيفية التأكد من ان العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة وإشراف مباشر بالطرق المعروفة. يحدد القادة الاهداف والمهام بشكل واضح وتكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض.

وعليه فإن القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس على المشاكل بذاتها. كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال، إن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين.

ج. القيادة الخدماتية

إن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخدماتية، نرى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض ان يؤدوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد ان تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك. حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب تدعم الآخرين المرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة.

وإن القيادة الخدماتية تنطلق في عملها من مستويين:

الاول: إنجاز اهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.

الثاني: إعطاء معنى للأفكار وللقوة وللمعلومات وللإنجاز.

وهنا فهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.

د. القيادة النسائية (Woman Leadership)

تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث أن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو افضل منه لدى المدراء الرجال خصوصاً في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو الانصات. وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية التفاعلية (Interactive Leadership) وهذا يعني أن القائد يفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية. إن هذا يعني أن الأسلوب ليس مقتصراً على النساء فقط بل أصبح مطلوباً من كافة المدراء الرجال للنجاح في مكان العمل.

11-2 ما نستنتجه من نظريات القيادة

من العرض السابق لأنماط القيادة يثور التساؤل عن ماهو النمط القيادي المثالي للقائد الفعال ؟

في واقع الأمر لا يوجد نمط واحد مثالي قابل للتطبيق في كافة ال منظمات وفي المواقف المختلفة داخل المنظمة الواحدة فعلى القائد أن يتنقل من نمط الى آخر بحيث يراعى ما يلي: -

- طبيعة الموقف والظروف المحيطة .
- طبيعة المرؤوسين .
- تحقيق أهداف العاملين والمنظمة في ذات الوقت .
- إدراك ومعرفة حاجات العاملين الغير مشبعة لوضع نظام فعال للحوافز .
- معرفة آراء العاملين واتجاهاتهم في طرق العمل وأساليبه .
- ليس هناك طريقه مثلى محددة وواضحة لقيادة الافراد.
- لا يوجد في الواقع قادة ديمقراطيين او اوتوقراطيين مئة بالمئة.

- عملية القيادة معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها.
- ان خبرة القائد والمناخ والظروف السائدة و شخصية القائد هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر في سلوكه.

مراجع الفصل الثاني

1. الغمري، ابراهيم(1979)، الافراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة .
2. الفياض، محمود (1995)، "اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية"، رسالة ماجستير في الجامعة الاردنية .
3. برانت وسورتشر (2002)، "تدريب القيادات الادارية"، مساعد الفريان، الادارة العامة، المجلد 42، العدد 3 .
4. كوكس وهوفر (1998)، القيادة في الازمات، هاني خلجة وريم سرطاوي، الطبعة الاولى، بيت الافكار الدولية، نيويورك .
5. كنعان، نواف (1990) القيادة الادارية الفعالة . دار وائل للنشر . الاردن
6. عليوه، السيد (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الاولى، دار السماح، القاهرة .
7. كلالدة، ظاهر (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية .
8. كمال دسوقي "سيكولوجية الادارة العامة" (مكتبة الانجلو المصرية – القاهرة) ، عام 1961، الفصل السابع "ديناميكية الادارة" ، ص: 311–315.
9. Hersey &Blnchard, op. cit, 1969,pp.62,63
10. Warren, G. Bennis, (Leadership theory and Administrative Behavior : the Problem of Authority , Administrative Science Quarterly, Vol. C, December, 1959,p.270
11. Melville Dalton, (Men Who Manage) (John Wiley and Sons inc. New York) 1959, pp. 52-57
12. E.W. Bakke .(concepts of the Social organization), in : Mason Haire. Modern Organization Theory), (John Willey and Sons Inc-New York). 1956, pp. 16-75
13. C. Argyris, (Organizational Behavior, personality, and the Individual, (Harper and Brothers publishers new York), 1957, pp. 229-232

14. C.Argyris, (Organizational Leadership, Individual, and Organization; some problems of Mutul Adjustment Administrative Science Quarterly , vol. 2,Spt. 1957,pp. 1-24
15. R .Likert. New patterns of Management) 1961.
16. Chester Barnard, (The Functions of the Executive) (Harvard University Press-Cambridge, 1964, p.82.
17. S.Krupp. (Pattern in Organization Anslysis. A. Critical Analysis)(Halt, Rinehart and Winston. Unc-New York). 1964, p. 86
18. George Straruss and Leonard Sayles, (Personnel: the Human problem)of management), (Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs-New Jersey). 1972, pp. 567-663
19. F. J. Rethlisberger, W.J. Dickson and H.A. Wright , (Management and the worker)(Harvard university Press), thirteenth printing, 1964, chapter. XXI, XXIII.
20. R. Dubin, (Human relations in Administration) 2nd ed. (prentice hall Inc.-New York) 1966, pp. 276-278
21. Peter Blau and Richard Scott, (Formal organization; a comparative), Rutledge & Kegan paul_ London). 1963, p. 35.

الفصل الثالث

مقومات وعناصر القيادة الإدارية

3-1 القيادة وأسسها النفسية والاجتماعية

3-2 مقومات القيادة الإدارية

3-3 عناصر القيادة الإدارية

3-4 معوقات القيادة الإدارية

3-5 أهمية القيادة الإدارية

مراجع الفصل الثالث

الفصل الثالث

مقومات وعناصر القيادة الإدارية

المقدمة

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة. وتعني القيادة بمعناها العام-على النحو ما اوضحناه- عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة. ..وقد تكون عملية التاثير هذه منصبة على النشاط الإداري كما قد تكون منصبة على غيره، ومن هنا فان مفهوم القيادة في جوهرة أوسع من مفهوم الإدارة، وان السلوك القيادي أوسع واشمل من السلوك الإداري. وانه من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري، عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التاثير التي يقوم بها المدير لحو موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة.

فالقيادة إذن غير الإدارة، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم

وسنعرض فيما يلي لمعنى القيادة الإدارية وعناصرها، والمعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معناها في مطلبين: احدهما: لبيان معنى القيادة وعناصرها، والثاني: لمعوقات فهم القيادة الإدارية.

1-3 القيادة وأسسها النفسية والاجتماعية

اولا: معنى القيادة

اذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني منقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا ان كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل «يفعل او يقوم بمهمة ما»، كما ذكر «آرندت»(Arndt) -لان الفعل اليوناني (Archie) بمعنى يبدأ او

يقود او يحكم[1] يتفق مع الفعل اللاتيني (Arguer) ومعناه يحرك او يقود. وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على ان كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة او علم ينجزه آخرون. وذهب « آرندت» الى ان العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم الى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على اتباعه.

واستنتاجا من هذا التحليل يخلص « آرندت» إلى أن كلمة « قيادة» كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة (Interdependence relation) بين من يبدأ بالفعل، وبين من ينجزه، وان هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين. يمثل الدور الأول: من يتولى القيام بالعمل -وهو القائد- ووظيفته إعطاء الأوامر، وهذا حق مقصور عليه. ويمثل الدور الثاني: من ينجزون العمل -وهم الأتباع- ووظيفتهم تنفيذ الأوامر واجب عليهم..وان قوة ومقدرة من يبدأ بالفعل -وهو القائد- تتجسد في روح المبادرة بالفعل والمخاطر التي يتحملها في سبيله، أكثر من تجسدها في الجازه لهذه المهمة.

وتعين كلمة قائد (Leader) الشخص الذي يوجه او يرشد أو يهدي الآخرين. .. بمعنى ان هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة (Rational Process) طرفاها شخص يوجه ويرشد، والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة.

ثانيا: الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة

يرجع الفضل في تحليل فكرة القيادة والاهتمام بها الى علماء النفس والاجتماع الذين اهتموا بفكرة القيادة من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد، ولوضع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها.

---

(1) ان الكلمة الانجليزية المقابلة لكلمة (Archein) اليونانية، هي كلمة (Archon)، أي الارخون الحاكم الاول في اثينا القديمة حيث كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الاول الذي كان في العادة كاهنا ورئيسا سياسيا في آن واحد...

فعلماء النفس: يرون ان الأفراد يشتركون في علاقات كثير خلال ممارستهم لنشاطات حياتهم-علاقات الفرد مع أسرته، مع زملائه في العمل، مع أفراد المجتمع الذين يتعامل معهم-، وان هذه العلاقات الواسعة بين الأفراد تؤدي الى تأثير الأفراد بعضهم في بعض، ومن هنا وجه علماء النفس اهتمامهم الى تحليل هذه العلاقات وعملية التأثير التي تقوم عليها، وبالتالي معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين، والذي يترتب عليها تأثرهم به واستجابتهم لتوجيهه، وكان من الطبيعي ان يقوم علماء النفس باستخدام كل الوسائل المتاحة للكشف عن طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على اخر مما يترتب عليه إلقاء المزيد من الضوء على فكرة القيادة(Gibb 1969).

اما الأسس النفسية للقيادة –من وجهة نظر علم النفس-فتقوم على إننا أفراد نعيش معظم فترة حياتنا في ظل تبعية من جانب الفرد وإشراف من غيره، فالفرد خلال طفولته يعتمد كليا على والديه يتلقى منهم العون والتوجيه، وفي مرحلة دارسته يخضع لإشراف وتوجيه مدرسيه بجانب والديه، ثم عندما ينتقل الى حياة العمل يخضع لتوجيه رؤسائه ومديريه حتى يصبح هو نفسه موجها ومرشدا، فالفرد خلال هذه المراحل يتدرب على التبعية، ويتطلع الى من يفوقونه لتلقي التوجيهات والإرشادات، فتتكون لديه الرغبة والميل للتبعية. وكل هذا يكون لدى الفرد العادي عادة تقبل الانقياد لقائدة من تلقاء نفسه في كثير من النواحي، وتصبح القيادة عنده وسيلة مرغوبة لحفظ أمنه من خلال العلاقات التي كانت تحكم سلوكه في نشأته الأولى، وتتكون لديه هالة من التقدير والهيبة لقائده، وهذه كلها –في نظر علماء النفس – رواسب نفسية ترتبط بالقيادة (Knickerbockers 1980).

وقد أدى تحليل علماء النفس لفكرة القيادة، الى إعطائها الأهمية التي وجهت اهتمام المفكرين من علوم أخرى –غير علم النفس-الى تحليل هذه الظاهرة في محاولة للكشف عن المفاهيم والأفكار التي يمكن ان ينطبق عليها تعبير القيادة، ومما يؤكد أهمية الدراسات النفسية في مجال القيادة الإدارية مساهمتها- من خلال أبحاث علماء النفس- في الكشف عن السمات اللازمة لمن يتولى المراكز الإدارية العليا، وفي تطوير مفهوم الحوافز الإدارية والتعويل على الحوافز النفسية في زيادة الإنتاجية، والكشف

عن أهمية العلاقات غير الرسمية بين العاملين في التنظيم وما ينتج عنها من تأثيرات في اتجاهات العاملين ومعتقداتهم تفوق في فاعليتها التأثيرات التي ترتبها الأوامر والتعليمات الرسمية، وكشفت عن وسائل الاتصالات غير الرسمية وأهميتها في النشاط الإداري(لويس 1990).

والقيادة من وجهة نظر علم الاجتماع: ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لان الجماعة لا يمكن ان تعمل بدون توجيه، ومن هنا فانه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم سيتطلعون الى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها. وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقدمها، فسوف يزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك، وعلى ضوء هذا الفهم اتخذ علماء الاجتماع من توجيه الجماعات والإشراف عليها ميدانا لدراساتهم وأبحاثهم، مما عادى الى وضع أفكار كثيرة تتصل بالقيادة كان لها اثر في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة وتحديد معناها.

2-3 مقومات القيادة الإدارية

ان فهمنا للمقومات التي ينبغي توافرها لوجود القيادة يتطلب استعراض بعض التعريفات للقيادة واستخلاص الحد الأدنى من الشروط اللازمة لوجودها.

فالقيادة بمعناها العام كما عرفها اوردوي تيد (O. Tead) هي:

«النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه».

ويعرفها «باس » (B.Bass): «بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب»

ويعرفها «جوليمباوسكي» (R.Golembiwesky): « بأنها القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة »

ويعرفها« ليتر» (J.Litterer): بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة ويتضح من التعريفات السابقة ان هناك ثلاثة شروط أساسية لابد من توافرها لوجود القيادة وهي:

أولا: وجود جماعة من الناس (شخصين او أكثر).

ثانيا: وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوك بقية الأعضاء

ثالثا: ان تستهدف علمية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى الى تحقيقه.

أولاً: وجود جماعة من الناس:

لقد بذل علماء النفس والاجتماع محولات كثيرة للكشف عن مفهوم الجماعة. ويرى « ستوجديل» (Stogdill) ان اكثر التعريفات التي وضعت لتحديد معنى الجماعة –شمولا وملائمة– ما ذكره « سميث» (Smith) من انها: « وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل او يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.... » وأن المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير ما اذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن ان تشكل جماعة يرتكز على دعامتين --كما يقول: « كرش وكرتشفيلد» (Krech &Crutchfield) --هما: ان يمارسوا وجودهم كجماعة؛ بمعنى ان يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وان يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا... تفاعلا يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية. . وتفسير ذلك؛ ان الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة، سيتجه سلوكهم الى المساهمة في زيادة فاعلية المجموعة، وسيبذلون غاية جهدهم للإبقاء على المجموعة والمحافظة على فاعليتها.

ومهما كانت الآراء التي قيلت في مفهوم الجماعة، فان ما يهمنا في مجال القيادة « الجماعة المنظمة» ،والذي يعتبر التنظيم شكلا خاصا من أشكالها. .. ولما كانت القيادة بمفهومها العام تعتبر ظاهرة في الجماعات –كما بينا سابقا– وهي أيضا ظاهرة عامة من ظواهر التنظيم فان تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها يقتضي إيجاد

التحديد لمعنى اصطلاحي الجماعة (Group) والتنظيم (Organization). . ويرى« ستوجديل» ان التفرقة بين الاصطلاحين امر عسير، حيث من الصعب تحديد ما اذا كانت جماعة معينة يمكن اعتبارها تنظيما. .. وانه ليس من اليسير دائما تحديد نقطة الانطلاق الحقيقية التي تتحول عندها الجماعة الى تنظيم، حيث تدق التفرقة بين المفهومين في الواقع العملي... ومع ذلك نرى « ستوجديل» يقول ان معيار التفرقة بين الجماعة والتنظيم هي: ان «الجماعة المنظمة » يتباين أعضاؤها بالنسبة لمسؤولياتهم، مما يترتب عليه ان يكون هناك شخص مغير لباقي أفراد الجماعة من حيث قدرته على توجيه الجماعة وتعاونه معها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه. ويترتب على تطبيق هذا المعيار في التفرقة بين الجماعة والتنظيم –عند « ستوجديل» – ان التنظيم باعتباره « جماعة منظمة» يتميز عن الجماعة العادية في ان الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فاذا كان لها قادة أصبحت « جماعة منظمة» وان أعضاء «الجماعة المنظمة » يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، كما ان استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعبر من أهم مميزاتها. .. «فالجماعة المنظمة » إذن شرط أساسي لوجود القيادة.

ثانياً: عملية التاثير

ان كل التعريفات السابقة للقيادة تصورها على انها عملية تأثير (Influence Process) ايجابي يقوم به شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، وعملية التأثير المقصودة في القيادة لا تتم في فراغ، وانما لا بد من وجود شخص مؤثر وأخر متأثر.. وتتم عن طريق نشاط ايجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد. ولهذا نجد– بعض الدارسين يخرج من مفهوم التأثير في عملية القيادة، اي تأثير لا يكون ممثلا لهدف يريد القائد تحقيقه، او عندما لا تكون هناك روابط محددة، كتأثر شخص بما يسمعه من راديو او اية وسيلة أخرى. ..كما يرى«جيب» (Gibb) ان أي تأثير عن طريق الإكراه –او على الأقل عن عدم رضا – لا يدخل في مفهوم التأثير المقصود في القيادة، وان كان يدخل ضمن طرق التأثير المتعددة بمعناها العام... فقد يتأثر شخص بسلوك مرفوض من قبله يمارسه شخص اخر عليه ليقوم به بعمل كرها ولا يقاد اليه... (He is driven rather than led to

action) . وتتعدد وسائل التأثير التي يمكن ان يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة. فقد يكون التأثير عن طريق الثواب الذي يتمثل بما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد المبذول، وتثير هذه الوسيلة استجابات جيدة لدى أفراد الجماعة؛ تتمثل في رضاهم وارتياحهم لتقدير القائد لجهوداتهم. .. وقد تكون وسيلة القائد للتأثير استخدامه لمثيرات متعددة (Various stimulus) في تنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مدركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية.

وتختلف وسائل التأثير السابقة عن وسيلة القائمة على الإكراه والقهر (Cocrcive) –والتي أخرجها

«جيب» من وسائل التأثير المقصودة في عملية القيادة– من حيث ان وسيلة التأثير بالإكراه والقهر تثير لدى أفراد الجماعة استجابات تختلف عن الاستجابات الناتجة عن الثواب، وتولد لدى أفراد الجماعة ردود فعل سيئة، وتثير لديهم الروح العدوانية ضد قائدهم، وتؤدي بالتالي الى تمزيق العلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة وتغير ميولهم البناءة، ويكون نتيجة ذلك كله الإحباط الزائد الذي يجعل أفراد الجماعة نزاعين للشك (Suspicious) في سلوك قائدهم، يسيئون الظن به ويقاومون كل مظهر للتغير قد يتبناه. (Contested, 1980)

وتتحدد درجة نجاح القائد او فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها... فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة إحداث تغيير في سلوك أفرادها دون يتمكن القائد من الحصول على نتيجة، ويطلق على عملية التأثير هذه محاولة القيادة (Attempted Leadership). .. وقد يؤدي وسائل التأثير الى تغيير سلوك المجموعة في الاتجاه المرغوب نتيجة للجهود التي بذلها القائد، ويقال هنا بان وسائل التأثير قد أدت الى ما يسمى بالقيادة الناجحة (Successful Leadership). ...وأخيرا قد يكون التغيير الحاصل في سلوك الجماعة قد تم فعلا نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها، فضلا عن تمكينهم من إشباع حاجاتهم الى قيادته، ويقال هنا ان وسيلة تأثير القائد في الجماعة كانت فعالة، وتسمى القيادة هنا بالقيادة الفعالة (Effective Leadership). ..

ثالثاً: تحقيق الأهداف المرغوبة

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة. ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من إفرادها... فأي من هذه الأهداف هي التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها؟ يمكن القول بان ابتداء انه اذا كانت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف الأفراد واحدة فليس هناك مشكلة، الا ان هذا يندر وجوده في الواقع العملي. فقد دلت نتائج التجارب والخبرات- كما يذكر «لترر»- على ان الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة.. الا ان الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز اذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها. وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا الى الأهداف المرغوبة التي تستهدفه عملية التأثير، وتقدم لنا «ماري فوليت» (M. Follet) من خلال ما أسمته «مبدأ التعارض البناء» ثلاث طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف الجماعة التي يقودها.. وهذه الطرق الثلاث هي: الأولى: ان تطغى أهداف جانب على أهداف الجانب الأخر، وهذا لا تعتبره حلا للمشكلة لان الجانب الضعيف يبقى غير راض.. والثانية: تقم على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف.. والثالثة: تقوم على تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب الى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه. . وتضيف « فوليت» ان العارض الذي يحل بالطريقة الأخيرة يعتبر عملا بناء أكثر مما لو حل بالطريقتين السابقتين،لان كل طرق يحصل من خلاله على ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.

وعملية التأثير التي يمارسها القائد لا يقصد بها التأثير في الآخرين لاستغلالهم لغايات غير مفيدة لهم او مفيدة لقائدهم فقط، بل هي عملة معاونة الآخرين ليكتشفوا

أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة وهامة بالنسبة إليهم... ونتيجة مجهودات القائد في توجيه الجماعة ورضا أفرادها عن هذه المجهودات، هي التي تحدد نجاح القائد في تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة له وللجماعة.

كما ان تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجات أفراد الجماعة، ومن هنا وصفت القيادة بانها وظيفة لإشباع الحاجات (Leadership is a function of needs) ذلك ان دور القائد يكون فعالا في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة ان القائد هو المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطاتها لتمكينها من إشباع حاجاتها، وان رغبة الجماعة وميلها الى الانقياد لهذا القائد يكون نابعا من قناعتها بان القائد سيعمل على زيادة إشباعه لحاجاتها أو ليحول دون نقص هذا الإشباع. ..وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها، وهو هنا يكون مقبولاً تلقائيا من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها، فتختاره الجماعة قائدا. .. فقد أظهرت نتائج الدراسات التي قام بها «تيرمان»(L. Terman) ان الجماعات على اختلاف نشاطاتها واختلاف النظم والمعايير التي تحكمها انما تختار القادة من بين صفوفها لأنهم أكثر فاعلية ومساهمة في تحقيق أهداف الجماعات من الأعضاء الآخرين فيها. كما لاحظ «تيرمان» ان قوة القادة وفاعليتهم كانت تتغير وتتبدل زيادة ونقصا تبعا لقدرتهم على تحقيق أهداف الجماعة... وهذا يؤكد أهمية الهدف كعنصر من عناصر القيادة، وان الهدف المرغوب لدى الجماعة هو الهدف الذي تسعى لتحقيقه، والذي يقوم أساسا على أشباع حاجاتها، وان بروز القائد في الجماعة منوط بمدى قدرته على إشباع حاجاتها.

من كل ذلك يتضح ان القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها. وانه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع، وان بروز القائد في الجماعة وبقاءه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه، وان هذا الهدف هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها.

ويتبين لنا من العرض السابق ان القيادة بمعناها العام تعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة. ان نوع القيادة يختلف بالاختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنظمة، وهل هو نشاط سياسي ام ديني ام عسكري. ومن هنا يوصف الشخص الذي يوجد كل نشاط من هذه النشاطات بالقائد السياسي، والقائد الديني، والقائد العسكري... وكما تتعدد وتتباين النشاطات ضمن نطاق الدولة الواحدة، فهي أيضا كذلك في التنظيمات والمؤسسات التابعة للدولة، فهناك النشاطات التجارية والمالية والاجتماعية والفنية والإدارية. ونجد قيادات في جميع هذه المجالات المختلفة، والتي من بينها القيادة الإدارية (Administrative Leadership) موضوع بحثنا هذا.

3-3 عناصر القيادة الإدارية

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقومتها.

فالقيادة الإدارية عند «كونتز وادونيل» تعني « عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في اداء النشاط التعاوني».

ويعرفها «ففنر وبروسثوس»(Pfiffner & presthus) بانها «نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الوانية».

وتعرفها الأستاذة «سيكلر هدسون»(Ceckler -hudson) بقولها: «القيادة الإدارية في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري».

ويعرفها «الن»(L.allen) بأنها: «النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه ويقومون بعلم فعال».

ويعرفها «عبد الكريم درويش وليلى تكلا بقولها»: «القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته»....

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية، يتبين ان هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، وهذه العناصر هي:

أولا: عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

ثانيا: ما تؤدي اليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

ثالثا: الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

اولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه

تقوم عملية التأثير-التي ترتكز عليها القيادة الإدارية- على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي صالا قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد.

ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

أ. **قوة التأثير القائمة على الإثابة (Reward power)**: حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط.... فيستطيع المدير عن طريقة منح موظفيه مكافأة لأدائهم الجيد ان يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

ب. **قوة التأثير القائمة على الإكراه: (Coercive power)**: وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه الى العمل عن طريق استثارة

الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.... وهذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة. فالجزاء كوسيلة للتأثير يعمل على تثبيط وكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي الى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم في سلوكه، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من ابرز مظاهره الروح العدوانية لديهم صد قائدهم.

ج. **قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية (Reference power)**: وهذه الوسيلة تعنى ان يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم (Empathy) مرجعا او مدخلا للتأثير فيهم... فإذا أدرك المدير ان جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم. أمكنه ان يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها لحو تحقيق الهدف.

د. **قوة التأثير القائمة على خبرة المدير (Expert power)**: فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

ه. **قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد(Legitimate power)**: وذلك بان يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم... ويكون -لفهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشا بين العاملين، وإدراكه لأبعادها ومعرفته لاتجاهات أفرادها- اثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمكن ان يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

الا اننا نجد -بعض الباحثين- يرى ان وسائل التأثير التي يمكن ان يستخدمها المدير لإثارة وتنشيط مرؤوسيه، وسائل محددة تتمثل في الوسائل التالية: إجبار المرؤوسين ودفعهم كرها للقيام بالعمل (Drive them)، او يأمرهم مستخدما سلطته الرسمية (Order them)، او يوجههم او يرشدهم (Direct or guide them)، او يتزلف إليهم ويتملقهم(Cajole them) لإثارتهم، وأخيرا يهيئ هم

المناخ النفسي والاجتماعي الذي يجعلهم يندمجون في اداء عملهم (Get Them involved in work).. ومهما تعددت الوسائل التي يمكن ان يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه، فان مجموعة اعتبارات يمكن أخذها في الحسبان لفهم هذه الوسائل... وتتمثل هذه الاعتبارات في: مستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، ودرجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، وإمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعة المرؤوسين بهذه الإمكانيات والقدرات وثبوت توقعاتهم عنها.

وفي تصورنا ان تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه قد عكس اختلافا في أساليب القيادة الإدارية وأنماطها وكشف عن ان الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى إدراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن ان يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم الاتجاه المرغوب.

واذا كان المدير يستعين في ممارسة دورة القيادي بوسائل التأثير المتاحة في التنظيم -من أدوات ومواد، ورجال وسلطة- فان هذه الوسائل غير كافية.

ويبقى جوهر القيادة هو قيام المدير بهندسة الأفراد (Human engineering) للوصول بهم عن طريق استعمال وسائل التأثير السابقة، والموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية، بحيث تؤدي كل هذه الجهود في جملتها للوصول الى الغايات المنشودة، وهذا هو الذي يجعل للقيادة معناها.

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال القيادة الإدارية أهمية التأثير كعنصر أساسي في فاعلية القيادة، وخاصة لدى القيادات في الخط الأول في التنظيم (First line supervisors) لقد كشفت الدراجة التجريبية التي أجراها « دونالد بلز »(D.pelz) حول قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم، عن ان تحقيق أهداف التنظيم وزيادة كفاءته الإنتاجية إنما يعتمد بصورة أساسية على قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه.. الا ان الدراسة توصلت الى ان قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم لا يمكن إخضاعها لقواعد ثابتة ومحددة حول كيفية

سلوك المشرفين نحو مرؤوسيهم لضمان فاعلية تأثيرهم فيهم.وان أهم العوامل المؤثرة في قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه، جسامة وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي... كما كشفت نتائج هذه الدراسة، عن ان قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيهم.

ومن النتائج التي توصل اليها «بلز» في هذا المجال، ان عملية تدريب المشرفين التي تستهدف تنمية قدراتهم على التأثير في مرؤوسيهم وان كانت لا تحقق بالضرورة نجاحا عند تطبيعهم المعلومات النظرية التي يتلقونها عن طريق التدريب بشكل عملي، فان عملية التدريب على المدى البعيد تنمي قدرتهم على استخدام أفضل وسائل التأثير التي تحقق فاعلية القيادة.

ثانيا: توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم

تستهدف علمية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير ان يشكل فرقا متعاونا من موظفيه رغم أوجه الاختلافات بينهم... وهذه-كما تقوم «ماري فوليت» – هي الصفة المميزة للقيادة.

ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين، على المدير القائد ان يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في الجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون من أفرادها. واهم هذه القوى: وحدة المكان والتقارب الجغرافي، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك، هذا بالإضافة الى تعرضهم لمواقف المنافسة من العاملين في إدارة أخرى مما يدفعهم للتعاون رجاء التفوق على مجموعة العاملين في الإدارة المنافسة، وأخيرا توفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب

بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض. . فتفهم المدير القائد لمشكلات التنظيم وظروفه،وعنايته الخاصة بالعلاقات الإنسانية، يكون لديه القدرة على حمل موظفيه على التعاون معه تعاونا اختياريا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة. وفاعلية التعاون ليست فاعلية القائد وحده، بل انها تستمد من تعاون كل أولئك الذين يشتركون في نشاطات التنظيم. فالتعاون بين العاملين هو الذي يؤدي الى علمية الخلق والإبداع، ولكن القائد هو الذي يستطيع -كما يقول «برنارد» -بفضل قدراته وجهوده ان يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى المرؤوسين.

ثالثا: تحقيق الهدف الوظيفي

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، الا ان أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف.. وهذا التداخل يجعل تحقيق اني منها يساعد على تحقيق الأخرى. فمثلا تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف.. وهكذا.

ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية ان نتفهم كل مجموعة منها:

أ. **أهداف التنظيم (Organizational goals)**: فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم. وأهداف التنظيم هي الأهداف المرسومة التي وجد التنظيم لتحقيقها... ويصور لنا «تيد» أهداف التنظيم الإداري على انها ستة أهداف هي: الهدف القانوني: الذي يتمثل في إتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه، وهو أكثر وضوحا في الأجهزة الإدارية الحكومية عنه في قطاع الأعمال حيث يستند الإداري في الأجهزة الحكومية الى صدور تشريع معين او مجموعة تشريعات.. والهدف الوظيفي: هو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم.. والهدف الفني: وهو الامتياز في الإدارة، او تحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل.. والهدف الربحي: الذي يبدو واضحا في المشروع

الخاص، في حيث لا يكون دائما هو الغاية في الإدارة العامة ولكن ما يقابله هو برنامج بعيد الأثر أو تقديم خدمات فعالة.. والهدف الشخصي: الذي يعني إتاحة الفرصة اما الفرد العامل في التنظيم للتطور والتقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف التنظيم.. وأخيرا الهدف العام: وهو المساهمة في رفاهية الشعب، او على الأقل العمل بطريقة يوافق عليها الجمهور.. الا ان هذه الأهداف – في تصورنا- لا تشكل في الغالب أهمية كبيرة بالنسبة للموظف لتحفزه على تحقيقها، ومن هنا كان الواجب الذي يقع على عاتق القائد ان يستخدم الحوافز التي يكون لها صلة وثيقة بحاجات الموظف ورغباته، والعمل على إشباعها.

ب.**أهداف مجموعة أعضاء التنظيم (Group goals)**: وتبرز أهمية هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم –والتي تتكون في الغالب من الموظفين الذي يلتقون يوميا بحكم عملهم وجها لوجه- حيث تبرز الأهداف التي تنشدها هذه التجمعات من خلال تفاعلها أثناء العمل.. وهذا الأهداف- وان كانت غير معلنة- الا أنها تعكس اتجاهات هذه التجمعات وميولها وما تنوي القيام به. ومهمة القائد في مثل هذه المواقف ان يستخدم تأثيره لتسهيل وصول هذه المجموعات الى أهدافها وتحقيقها. وتتوقف فاعلية تأثير المدير القائد في هذه التجمعات ومدى قدرته على تحقيق أهدافها، على حساسية أفرادها وتمسكهم بأهداف مجموعتهم، كما تتوقف على مهارة المدير القائد في توفير السبل أمام هذه التجمعات لتحقيق أهدافها في إطار أهداف التنظيم.

ج.**الأهداف الشخصية للموظف (Personal goals of the follower)**: فالأساليب الإدارية التي يستخدمها المدير القائد تستهدف –على اختلافها-تأثيره في سلوك موظفيه لاستمالتهم وحفزهم على العمل وصولا الى الهدف المنشود.. الا ان المشكلة الرئيسية التي تواجه المدير القائد تكمن في كيفية جعل مرؤوسيه يتقبلون أهداف التنظيم، وبأي الوسائل يستطيع ان يغري موظفيه ويشجعهم على تقبل هذه الأهداف. . ومن أهم الصعوبات التي تواجه المدير القائد لمواجهة هذه المشكلة هي: كيف يمكن له دفع الموظف لتقديمه ولائه للتنظيم على مصالحه الشخصية؟... ومرد هذه الصعوبة ان اهتمام غالبية الأفراد العاملين

يتجه نحو ذاتيتهم وتحقيق سلامتهم واطمئنانهم في العمل.. فاذا استطاع المدير القائد ان يكيف الموقف بحيث يجعلهم يدمجون مصالحهم الشخصية مع اهتمامهم بعمله، فانه بذلك يحصل على تجاوبهم وتقبلهم لأهداف التنظيم.

كما ان تهيئة جو العمل الملائم، وتوفير الأمن والاستقرار الذي يجعل الموظف راضيا ومتقبلا للعمل، وكذلك تيسير قيام الموظف بعمله، كل هذا يجعل المرؤوسين يشعرون ان مديرهم يؤازرهم لتحقيق أهدافهم الشخصية التي لا يمكن لهم تحقيقها منفردين وبدون تآزره معهم.

د. **الأهداف الشخصية للمدير القائد(Personal goals of the leader)**: تكون دوافع المدير لتحقيق أهدافه الشخصية في بعض الحالات ظاهرة ويمكن الإحساس بها، وكنها في أغلب الأحيان تكون غير ظاهرة، ويحاول المدير في كثير من الأحيان ان يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية، وان كان ذلك تحت ستار حرصه على تحقيق أهدافهم او تحقيق أهداف التنظيم.

وتحقيق المدير القائد لأهدافه الشخصية وإشباعه لحاجاته -من خلال مركزه القيادي-قد يتخذ صورا متعددة: فقد يجد إشباعا لرغبته في الوصول الى مركز الرئيس الأعلى للتنظيم (The boss)، او في جعل مرؤوسيه يطيعون وينفذون أوامره، او فيما يبديه من يتعامل معهم-سواء كانوا من العاملين داخل التنظيم او ممن هم من خارجه- من تأثرهم بمركزه وسمعته وإعجاب بمنجزاته، وأخير قد يجد إشباعا لأغراضه ورغباته الشخصية فيما يتقاضاه من مرتب او يحصل عليه من ترقية وتقدير وكلها تشكل أهدافا شخصية للمدير القائد.

وهكذا يتبين ان تحقيق الهدف الوظيفي يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين الأهداف المتعددة، ليصل بالتالي الى تحقيق أهداف التنظيم.

ويرجع -بعض الدارسين- السبب في تداخل الأهداف الى العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.. فالقائد يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ورغباته، والمرؤوس من جهة

أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته.. ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي عمل فيه في إشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في انجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم. .. وهكذا يسود التنظيم بصفة عامة جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين.

4-3 معوقات القيادة الإدارية

الرغم من ان الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الإدارية قد أحرزت تقدما في تحديد وتوضيح معناها، الا ان هناك بعض الصعوبات او المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة، وأدت بالتالي الى تأخير الوصول على نظرية متكاملة للقيادة وتطور منهج دراستها،وتتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيما يلي:

1. الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم- والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة- حيث استخدم كثير من الكتاب كلا المعنيين مكان الآخر... وتفسير ذلك ان تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شطرا أساسيا لوجود القيادة. كما ان تحديد معنى الجماعة اقتضى التمييز بين معنى الجماعة العادية و «الجماعة المنظمة» والذي يعتبر التنظيم شكلا خاص من أشكالها. . فالجماعة العادية -كما سبق ان بينا- تتميز عن التنظيم في انه قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فاذا كان لها قادة أصبحت «جماعة منظمة». . كما يتميز التنظيم -كجماعة منظمة- بدوره عن الجماعة العادية، بأن لكل فرد من أفراده دورا محددا وواجبا يلتزم بأدائه ويتحمل مسؤولية الإخلال به، كما يشعر أعضاؤه بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافه.. وكل هذا الأمور تحدد بموجب قواعد موضوعة لتحقيق أهداف مرسومة.

ولما كان التنظيم «كجماعة منظمة» يعتبر شرطا أساسيا لوجود القيادة، فقد أدى الخلط بين معناه ومعنى الجماعة العادية الى عدم وضوح معنى الاصطلاحين، وبالتالي عدم وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطاتها في إطار التنظيم.

2. عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاحي «القائد» و «القيادة»، فالبعض يرى ان القيادة خصيصة من خصائص الجماعة وهي لذلك مرادفة في معناها للمكانة او الوظيفة او للقيام بنوع من النشاط للجماعة.. وان الفرد يعتبر قائدا –في إطار هذا المفهوم– في أي موقف اجتماعي، حيث تؤثر آراؤه وأعماله على تفكير وسلوك الآخرين، وهذا لفهم يؤكد على أهمية القيادة ويقلل من شان القائد.

ولكن بعض الآخر يرى ان القيادة خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة مثل: القوة البدنية والعصبية، والذكاء والضبط النفس، وغيرها من السمات.

هذا بالإضافة الى ان لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر متعددة؛ بعضها تناولها بالبحث علماء النفس والاجتماع، وبعضها تناولها علماء القانون والسياسة وكثير من جوانبها كان موضوع اهتمام علماء الإدارة وتركز على الجوانب التنظيمية والإدارية، وأدى تركيز كل فريق اهتمامه على جانب معين الى فهم القيادة من هذا الجانب دون سواه، مما ترتب عليه الاختلاف في معنى القيادة. وأدى كل ذلك الى ان التعريفات التي وضعت للقيادة كانت تركز على جانب معين من جوانبها، مما افقد هذه التعريفات الشمول، وترتب عليه بالتالي عدم وجود تعريف جامع للقيادة الإدارية.

3. وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الإداري، احدهما: يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم، التي تصور القائد الإداري على ان رمز للسلطة (Symbol of authority)، ومظهر للسمات الطيبة والرشد، ويمثل الثاني: النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم، والتي تنظر للقيادة الإدارية على انها من مظاهر العلاج الاجتماعية (A manifestation of social pathology) وأدى الاختلاف بين الاتجاهين الى اختلاف حول معنى القيادة. وربما زاد المشكلة تعقيدا– كما يرى بعض الدارسين– ما بذله بعض الكتاب من محاولات للتوفيق بين الاتجاهين السابقين بالتوصل الى نماذج مثالية للقيادة، مما أدى الى حدوث فجوة بين هذه النماذج

وبين ما هو كائن، حيث كان الأفضل التوصل الى توجيهها او خصائص معينة تتعلق بالقيادة يجب ان يتوفر قدر منها على الأقل.

4. رد الفعل الذي تكّون لدى علماء الاجتماع ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية (Authoritarian Principles) التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم، والتي انعكست آثارها على مفهوم القيادة الإدارية وأساليبها، فجعل الكثير من أصحاب النظريات الاجتماعية يعرضون كافة المفاهيم الاستبدادية المتعلقة بالتنظيم... كما أن بعض الباحثين رفض خلال دراساتهم التجريبية معالجة المفاهيم المتصلة- بالمسؤولية والسلطة وغيرها من الظواهر المماثلة والمتصلة بالتنظيم –باعتبارها مظهرا للتسلط.

وأدى ذلك الى اختلاف وجهات النظر لدى علماء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها، وانعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الإدارة الذين استعانوا بمجهودات وأبحاث علماء الاجتماع لإلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها.

5. التشابك القائم بين القيادة الإدارية كل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة،وتخطيطا وتنفيذا، توجيها ورقابة، سلطة ومسؤولية، أدى الى التداخل بين بعض جوانب العملية الإدارية ومهمة المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك أدى الى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية ومعناها.

فالمعوقات السابقة لوضوح معنى القيادة كان لها اثر كبير في عدم وصول الفكر الإداري الى فهم متكامل لموضوع القيادة، مما دفع كتاب الإدارة المحدثين الى بذل محاولات واسعة وجادة لازالت كل العقبات التي تحول دون فهم القيادة وصولا الى نظرية متكاملة ومتطورة لها.

5-3 أهمية القيادة في الإدارة

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري الى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض (Essence of management)، وإنها مفتاح الإدارة، وان أهمية

مكانتها ودروها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارة فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري من هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم، وأصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري. ويقتضي توضيح أهمية درة القيادة في الإدارة بيان معنى الإدارة، وتحليل جوانب العملية الإدارية لنبين دور القيادة في كل جانب.

تعني كلمة إدارة (Administration) (والمشتقة من أصلها اللاتيني (Administatio))المكون من مقطعين هما (ad) ومعناه الى (to)، و (Minis ratio) ومعناه: يخدم (لخدمة او مساعدة الآخرين (to serve). وان الشخص الذي يتولى القيام بهذه المهمة (الإداري) انما يقوم بتنظيم شؤون الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمورهم. ومعظم التعريفات التي وضعها علماء الإدارة لم تخرج عن تصويرها في إطار هذا الفهم. فنرى «تاجي» يعرف الإدارة بقوله «الإدارة تعني التنظيم والترتيب الخاص للجهود الجماعية للبشر». ويعرفها «د. عبد الكريم درويش ود.ليلى تكلا» بقولهما «الإدارة تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين». والإدارة عند«ارنست ديل» تعني«تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين». ويعرفها «ففنر وبرسثوس» بأنها: «تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة». ويعرفها «ديموك وزميلاه» بقولهم: «الإدارة في أوسع معانيها تعنى اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي او جماعي».

ومن التعريفات السابقة يتضح ان الإدارة -بمعناها الواسع- هي: تنظيم وتنسيق نشاط بشري جماعي لتحقيق أهداف معينة، وان لها بهذا المعنى عدّة جوانب تتمثل في: الجانب التنظيمي، والجانب الإنساني، والجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف.. وسنتناول تحليل هذه الجوانب لإبراز الدور الهام للقيادة الإدارية في كل جانب ومسؤوليتها في تحقيق التكامل بين هذه الجوانب المتعددة وتوجيهها، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها.

أولاً: الجانب التنظيمي للإدارة

يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد... وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث والتجارب،واستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر عنه الجانب النظري للإدارة، كما تتم عملية التنظيم وفق أساليب فنية تبرز فيها المهارات الإنسانية. .. ذلك لأن التزام القواعد العملية في التنظيم لا يؤدي الى نتائج متماثلة في كافة الحالات، لان هذه القواعد العلمية تكون قابلة للتعديل والتغيير كلما تغيرت ظروف العمل من تنظيم الى آخر، فنجد إدارة معينة تتمتع بكفاءة عالة تحت قيادة بعينها، وتقل كفاءتها تحت قيادة أخرى مع بقاء كافة الظروف على حالها. .. ومن هنا كان الرأي الغالب لدى علماء الإدارة هو أن الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن. ودور القيادة في الجانب التنظيمي هذا لا يقتصر على مجرد إصدار المدير القائد للأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للمدير القائد هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية عالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.

كما ان دور المدير القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها. ويستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه أيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين، وتوجيه كل جهودهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. وهذا ما جعل « ففنر وبرستوس» يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم واستمرار بقائه. فدور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي اذا دور هام وأساسي يتمثل في قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم.

ثانياً: الجانب الإنساني للإدارة

يبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى. فالوظائف الأساسية الإدارة وما يّتبع في أدائها من قواعد ولوائح وإجراءات، ليست الا وسائل لإنجاز أهداف التنظيم. وتتضح أهمية الجانب الإنساني للإدارة اذا ما أدركنا ان انجاز هذه الأهداف انما يتم طريق الأفراد الذين تتولى قيادة التنظيم توجيههم لتحقيق أهدافه. وعملية التوجه -التي تعتبر محور نشاط القيادة- تنصب أساسا على السلوك الإنساني للعاملين، مستهدفة تنمية روح التعاون الاختياري بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادة التنظيم والعاملين فيه، والذي يؤدي الى نقل الاتجاهات والمشاعر والأحاسيس المساندة او المعوقة لأهداف التنظيم. وهذا ما صوره «سايمون» بقوله: ان إخفاق القائد الإداري في اتصاله بمرؤوسيه انما هو نتيجة تناسيه لسلوك العاملين الذي يشكل أداة فعّالة يمكنه بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده.

فالتنظيم الإداري أولا وقبل كل شيء تنظيم إنساني -وليس آليا كما صورته النظريات الكلاسيكية في الإدارة-، والعنصر الإنساني (Human element) فيه تحتل المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها. من هنا فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص لا الأموال والأدوات، ولذلك اتجه اهتمام علماء الإدارة الى التركيز على العنصر الإنساني في الإدارة، وعلى القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية، يقول «جلادن»: ان الإدارة في جوهرها هي علاقات إنسانية، ودور القيادة فيها يبرز من خلال كون اهتمام القائدة ينصب بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل. وان العناصر الأخرى -من أموال وأدوات- كان عناصر ضرورية، الا إنها تستخدم وترتب بواسطة أفراد هم المدير القائد ومن تنصب إدارته عليهم، أي مرؤوسيه.

وأهمية العنصر الإنساني في الإدارة هي التي وجهت اهتمام رواد النظريات الحديثة الى تطوير الإدارة من خلال المدخل الإنساني وجعل الإدارة إنسانية (Humanization of administration)، وذلك بتخليصها من طابعها التسلطي المبني

على التركيز على العمل وحده، والنظر للعاملين كآلات صماء والاعتداد بالحوافز المادية دون الحوافز المعنوية، ومن ثم إقامة الإدارة على أسس إنسانية تحقق ديمقراطية الإدارة. ووجدوا أن وسيلتهم لتطوير الإدارة وجعلها إنسانية هي التركيز على القيادة والأسلوب الديمقراطي للقيادة، فأولها اهتمامهم واتخذوا منها مجالا لدراساتهم.

ويتضح لنا دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني اذا استعرضنا مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات بذات قيمة وهو ما يسمى بالمشاركة (Participative administration)، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وتسوية المنازعات فيما بينهم، وتمكينهم بالتالي من استخدام مهاراتهم في العمل.. وكل ذلك في إطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات المرؤوسين والتنظيم من جهة، وحاجات ومتطلبات المجتمع الذي يعمل في نطاقه من جهة أخرى.

ودور القائد في هذا الجانب الإنساني للإدارة دور معقد ومتعدد الجوانب ذلك ان الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه (Leadership role)، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية (Follower ship role)، بحث يفرض عليه هذا الدور ان يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يصدر إليه من توجيها من السلطات الأعلى –والتي يترتب على التزامه بها كسب ثقة هذه السلطات وبالتالي فتح مجال الترقية أمامه لمراكز إدارية أعلى–، وما يُصدر هو من توجيهات الى مرؤوسيه. وهناك دور القائد كزميل للقادة الآخرين (peer role)... فانتماء القائد لمجموعة او أكثر من الزملاء له أهمية في تعزيز موقفه، ويفرض عليه هذا الدور ان يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يعمل من خلال هذه العلاقات على خلق الدعم والتعاون معهم. وأخيرا دور القائد وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم (Outside relationships) كاشتراكه في النوادي

والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات و ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، وكل هذه العلاقات تفرض عليه ان وفق بين احتياجات جميع هذه العلاقات، ويواجه الضغوط المختلفة التي قد تفرضها عليه.

وكل الأدوار السابقة التي يقوم بها القائد تتطلب منه القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا، وهذا -كما يقول «آلن»-ما يزيد من صعوبة موقف ووضع القائد، ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.

ثالثا: الجانب الاجتماعي للإدارة

ينبع الطابع الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري- على اختلاف صوره وأشكاله-يضم مجموع من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة. ومحور نشاط الإدارة التنظيمات الإنسانية على اختلاف إشكالها، ابتداء من الأسرة والمدرسة والجامعة، الى الجمعيات على اختلاف أنواعها والنقابات والشركات والمصالح الحكومية، وانتهاء بالدولة، والتنظيم هو العامل الحاسم في نجاح هذه النشاطات الإنسانية الجماعية وتحقيق أهدافها، لأنه أصبح من المألوف ان ينتمي الفرد في عصرنا على واحد او أكثر من هذه التنظيمات الإنسانية حتى وصف المجتمع اليوم بأنه مجتمع تنظيمات.

والقيادة الإدارية -كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعّالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه- هي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها. والحاجة لها أصبحت ملحة في التنظيمات الإدارية الحكومية الكبيرة، والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة، يقول «جلادن»: اذا كانت القيادة الإدارية الصالحة لازمة وضرورة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا -سواء كانت تنظيمات خاصة كشركة او تنظيمات عامة كوزارة ام مصلحة حكومية -فإنها، أي القيادة الإدارية، ألزم ما تكون في التنظيمات الإدارية الكبيرة الحجم والمعقدة في الدولة الحديثة. وأهمية دور القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة جعلت الدراسات الاجتماعية الواسعة والمتعددة تركز اهتمامها- من خلال تحليلها لجوانب التنظيم الإداري المتعددة، كأسباب نشأته وتطوره وعلاقته

بالمجتمع وتأثيره على الفرد العامل في نطاقه وتأثره به –على القيادة ودررها الهام في التنظيم الإداري.وقد أثمرت هذه الدراسات كثير من التوجيهات لترشيد الدور الاجتماعي للقائد الإداري، واتضحت هذه التوجيهات في كتابات ودراسات علماء علم الاجتماع والنفس الإداري.

ومن المظاهر الهامة لاجتماعية الإدارة امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل في التنظيم –قادة ومرؤوسين–خارج نطاق العمل في شكل اتحادات او نقابات او جمعيات توفر الخدمات الرياضية والصحية والثقافية والترفيهية لأعضائها. ويبرز دور القيادة الإدارية الهام هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم. واذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بدورها بما يفرضه عليها هذا الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم. كما يتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية (Social values) السائدة في المجتمع، ذلك ان هذه القيم ستنعكس على سلوك القائد ومرؤوسيه داخل التنظيم الذي يعمل في نطاق المجتمع ككل. . وهذه العوامل الاجتماعية تفرض على القائد ان يأخذها في اعتباره، لان تنكره لقيم المجتمع والمرؤوسين يترتب عليه فقدان القائد لتعاون مرؤوسيه معه. وعلى مدى قدرة القائد على تقدير هذه العوامل وأخذها في اعتباره يتوقف نجاحه وفاعليته في تحقيق أهداف التنظيم.

رابعاً: الجانب الخاص بأهداف الإدارة

يستهدف تنظيم النشاط الاجتماعي الإداري تحقيق أهداف إدارية معينة. ولابد من ان يكون هناك هدف يسعى التنظيم الى تحقيقه، ذلك لان التنظيم بدون وجود أهداف يسعى لتحقيها، يصبح فوضويا وتتبدد جهود العاملين فيه، ويضيع النشاط الجماعي، وتتعدد الأهداف التنظيمية وتتباين تبعا لتنوع النشاط الجماعي الذي تتخذه جماعة التنظيم والقطاع الذي تزاول فيه الجماعة العاملة نشاطها. فيستهدف المشروع التجاري أصلا الربح، بينما يستهدف التنظيم الحكومي أداء الخدمة العامة للمواطنين عل أفضل وجه.

وعلى الرغم من تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدا في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين فيه من جهة، وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

وبقدر ما تكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، فان ذلك يساعد الإدارة على تحقيق أحسن وجه. الا ان دور القائد في تحقيق أهداف التنظيم- من خلال قيامه بعلمية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية للتنظيم -يضع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف او المتناقضات كما سماها «ستوجديل»، والتي تتمثل في المواقف التالية: التوفيق والموازنة بين ما تم انجازه فعلا من العمل وبين ما يراد انجازه من إعمال او تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.

ومما زاد في أهمية دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهده الإدارة الحكومية من مشكلة تعدد التنظيمات الإدارية تعقدها ووجود التعارض بينها أحيانا، اذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه ان يسعى الى تحقيق عديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي يجب على القيادة مواجهتها، حتى أصبحت قدرة القيادة على مواجهة هذه المشاكل وحلها من العوامل التي تحدد نجاحها وفاعليتها في تحقيق هذه الأهداف المتعددة والمعقدة.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهمية من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية.

وهكذا يتبين لنا من خلال التحليل السابق لجوانب العلمية الإدارية، أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية. ومنه يتبين ان قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده. . ذلك ان قيادة التنظيم تمتد - من خلال تأثيرها في كل جوانب العملية الإدارية -الى موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظف والقائد، مما يسهل على العاملين في التنظيم إدراك أهدافه والاقتناع بها، ليعملون متعاونين مع قائدهم على تحقيقها، وبذلك تقرب القيادة بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته. ..وهذا ما سماه -احد كتاب الإدارة - «بالدور الروحاني للقيادة» في التنظيم الإداري.

مراجع الفصل الثالث

1. ابراهيم شهاب، مكتبة الانجلو المصرية- القاهرة ، عام 1969، -ص: 28-32.
2. ابراهيم درويش: "التحليل الاداري" (دار النهضة المصرية -القاهرة)، عام 1990و ص: 62.
3. ابراهيم درويش "الادارة العامة في النظرية والممارسة"، الطبعة الثانية، (مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب-القاهرة)، عام 1980و ص: 130.
4. زكي هاشم :"الجوانب السلوكية في الادارة" الطبعة الاولى(دار المعارف- القاهرة)، عام 1991و صك 252، 253.
5. محمد علي العريان، ترجمة عربية بعنوان: "القيادة وديناميكية الجماعات"
6. عبد الرحمن عمرك "القيادة الادارة"، دورة المنظمة العربية للعلوم الادارية" عدد رقم (100)، ديسمبر عام 1970، ص : 8، 9.
7. لويس كامل مليكة "سيكولوجية الجماعات والقيادة، الجزء الأول، الطبعة الثانية، (مكتبة دار النهضة المصرية، القاهرة)، عام 1990، ص: 260-262
8. LM. Terman, (A perliminary study of the psychology and pedagogy of leadership) in Gibb, Op. Cit, 1981,pp.59-85
9. L. Knicherbocker, (Leadership; A conception and Some Implication) in : Cecil Gibb, Leadership, op. cit.1980pp35.
10. Bernard Bass (Leadership psychology, and Organizational behavior), (Harpers & Pow publishers –New York), 1960, p: 90
11. Robert Golembiwesky, (Three styles of leadership and their Uses)(Personnel, July, August, 1961, p 34
12. J.A . Litteere, (The Analysis of Organization) (John Wiley & sons Inc. New York) , Second ed. , 19732, p: 168.
13. R. Stogdill, (leadership, Membership, and organization) , psychological bulletin, Vol: 47. Nov. 1980. PP 4-6
14. S.Lundstedt, (Admininstrative Leadership and Uses of Stoical power)Public Administration Review, June, 1985, p: 157
15. L.M. Terman, (A preliminary study of the Psycholoty and Pedagogy of leadership) in Gibb, Op. Cit, 1981, pp: 59-85

16. T. Pfifner and R. Presthus, (Puplic Administation), (The Roland Press Co. New York), Fifth, ed., 1981, P 106
17. L. Allen,(The Management Profession), (Mc Graw – Hill Book Co New York). 1964:p.70.
18. R. Tannebbuam & F. Mssarik, (leadership: A Frame of Reference), in : Studies in Organizational Behavior and Management edited bu: D. Porter and P. Applewite (International text-Book Co. New York), 1982, pp: 416,417
19. F. fideler, (leadership-a New Model,) in : Gibb, op.cit, 1981, :231.
20. R.Hall (Organization: structure and process), (practice-Hall inc, . Englewood cliffs-New Jersey), 1983, : 260.
21. D.C. pelz, (influence: a Key to effective leadership in the first line supervisors) in : (The Study of Leadership) edited by: C. Brown and t. chon, (Interstate printers and publishers inc. New York), 1981,pp.184-195
22. M. Follet (The Essentials of Leadership), in: Classics in Management, edited by : H. Merril. (American Management Association Inc. New York)1990, p: 328
23. J.Beal, J . Bohlen, and H. Roudaugh, (Leadership and Dynamic Group Action).
24. K .Davis, (Human Relations in Work), (Mc Graw-Hill book Co. New York), and ed. 1982, pp. 104, 105
25. H. Lazarus, E.warren. and J. Schne , (The progress of Management), ()Prentice-Hall Inc. ;Englewood Cliffs, N.J), Second ed. 1991, ; .1,2
26. Stogdill, op. cit, 1950, p. 7.

مداخل وأساليب القيادة الإدارية

الفصل الرابع

مداخل وأساليب القيادة الإدارية

المقدمة

يقتضي فهمنا لأساليب القيادة الإدارية عامة وأسلوبي القيادة -الاتوقراطي والديمقراطي- خاصة، معرفة المفاهيم الإدارية التي أسهمت في توجه أساليب الإدارة نحو الأخذ بأسلوب قيادي معين في مرحلة معينة من مراحل الفكر الإداري وذلك من خلال الافتراضات والتصورات والتفسيرات التي قدمها كتاب الإدارة في إطار هذه المفاهيم.

وسنتناول بالتحليل هذه الافتراضات في إطار ثلاث مراحل.. المرحلة الأولى: وتتمثل في المفاهيم التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية للإدارة، وما عكسته هذه المفاهيم من افتراضات وجهت أسلوب الإدارة نحو ما يسمى مدخل الشدّة (Hard Approach)، او النظرة السلبية للإدارة.

والمرحلة الثانية: تتمثل في المفاهيم التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الحديثة -وخاصة المدارس السلوكية- والتي كان لما قدمته من افتراضات وتصورات، اثر توجيه أسلوب الإدارة نحو ما يسمى مدخل اللين (Soft Approch) او النظرة الحديثة للإدارة.. والمرحلة الثالثة: وتتمثل في المفاهيم التي سادت في الإدارة في فترة ما بعد الخمسينات، والتي تمثلت في محاولات بعض كتاب الإدارة التوفيق بين المفاهيم التي سادت في ظل المدخلين السابقين، والأخذ من كل منهما مزاياه، ومحاولة صهر مفاهيمها في نظرية عامة متكاملة. ..وقد كان لهذه المحاولات اثر في توجيه أسلوب الادارة نحو ما يسمى بالاسلوب الحازم العادل (firm but Fair) وقد سمي هذا المدخل بالمدخل التعديلي (The revisionist approach).

1-4 مدخل الشدة (النظرة السلبية للإدارة)

تبين لنا في الفصل الأول ان المفاهيم التي سادت في الادارة –في ظل النظريات الكلاسيكية عامة نظرية الادارة العلمية خاصة–في الفترة الممتدة بين نهاية القرن الماضي والثلاثينات من القرن الحالي، قد ركزت اهتمامها على الإنتاج، فصورت التنظيم الإداري على انه تنظيم اقتصادي، ونظرت للعاملين فيه على انهم مصادر للإنتاج فقط، ولم تنظر إليهم باعتبارهم وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتكيفون بشكل مستمر مع التغييرات النفسية والاجتماعية التي يعيشونها، التي تنعكس على سلوكهم في التنظيم وتؤثر بالتالي في أدائهم. ومن خلال هذه النظرة لم تقم هذه المفاهيم وزنا للدوافع النفسية والعوامل الاجتماعية، ولأهمية تأثيرها في العاملين في الادارة. وترتيبا على ذلك فقد أقامت الإدارة –في إطار هذه المفاهيم– فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للعاملين كوحدات إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها، وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية.

وقد انعكست هذه المفاهيم للإدارة فيما سُمي بالنظرة السلبية للإدارة التي تقيم فهمها للإدارة على افتراضات معينة تفسر من خلالها سلوك العاملين فيها، فأسهمت هذه الافتراضات بالتالي في توجيه أسلوب الإدارة الى الأسلوب الأوتوقراطي، ومن أهم الافتراضات التي وضعت في اطار، تلك والتي وضعها «دوجلاس ماكجريجور» (D.Mc Gregor) وسماها بالنظرة التقليدية في الإدارة (Conventional view)، وأطلق عليها مجازا نظرية (X). و كذلك الافتراضات التي وضعها كل من «سايمون»و«ارجيرس» وسنحاول من خلال تحليل هذه الافتراضات وأبعادها، معرفة الى أي مدى أسهمت في توجيه أسلوب الإدارة نحو الأوتوقراطية.

أولا: الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (X) عند «ماكجريجور»

لقد وضع «ماكجريجور» مجموعة من الافتراضات أقام عليها ما سماه نظرية (X) هذه الافتراضات هي:

أ. مطلوب من الإدارة تنظيم العناصر الإنتاجية للتنظيم من أفراد، ومال، ومعدات، لتحقيق أهداف اقتصادية.

ب. تقوم الإدارة بتوجيه الأفراد في العمل، وضبط تصرفاتهم فيه، وحفزهم والرقابة على نشاطاتهم، وتغيير سلوكهم بإجبارهم وتهديدهم بالعقاب، حتى يمكن ان تحصل منهم على الجهود الكافي لانجاز العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق أهداف التنظيم.

ج. انه بدون هذا التدخل النشيط من جانب الإدارة، وسلوكها طريق التهديد والضغط والرقابة المحكمة لتوجيه العاملين قد يظل الأفراد سلبيين في اداء العمل لتحقيق أهداف الإدارة بل ومقاومين لها.

د. يضاف الى ذلك –وهو الأهم- ان الفرد العادي هو بطبيعته كسول لا يحب العمل، ودرجة طموحه قليلة نسبيا، وخامل لا يريد تحمل المسؤولية ويعمل بأقل جهد ممكن، ويميل على الاعتماد على غيره، ولا يبالي بحاجة التنظيم وأهدافه... وهو ميال الى مقاومة مظاهر التغيير، ويهمه قبل كل شيء الأمان والاطمئنان في العمل، وهو أخيرا سهل الانقياد ومستعد لتصديق الاشاعات، ولذلك كله، فان الفرد يفضل دائما ان يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا وكيف يعمل، وان العقاب او التهديد بالجزاء من الوسائل الأساسية لدفع الفرد الى العمل، بمعنى ان الفرد يعمل خوفا من الجزاء او الحرمان وليس حبا في العمل، ولذلك لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة عليه حين يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون إشراف ومتابعة.

ثانيا: الافتراضات التي وضعها «سايمون»

أما الافتراضات التي وضعها «سايمون» لإقامة القيادة الإدارية على الإكراه والشدّة، فقوامها ان القيادة يجب ان تكون قائمة على إجبار القائد لمرؤوسيه على إطاعته ما دام هذا الإجبار قائما أساسا على قوة القائد ونفوذه النابع من سلطته الرسمية، وان طاعة المرؤوسين للقائد تمثل – في نظر «سايمون»- ثمنا لبقائهم واستمرارهم في العمل، ولما يحصلون عليه من مرتب وترقية وغيرها من امتيازات. وان الإجبار والطاعة يتطلبان إعطاء القائد الحق في ان يعاقب ويكافئ مرؤوسيه لسلطة قائدهم، نظرته هذه للقيادة على مجموعة من الافتراضات على النحو التالي:

أ. ان الأفراد مطبوعون على طاعة أولئك الذين يعتبرون رمزا لهم، وينظرون اليهم على أنهم مثلهم الأعلى، وهذه رواسب نفسية تعود لأيام طفولتهم.

ب. الأفراد مطبوعون أيضا على حاجتهم الى الأمن والطمأنينة، وان الأبوين يوفران لهم إشباع هذه الحاجة أيام طفولتهم، وعندما يكبرون ويدخلون ميدان العمل يصبح إشباع هذه الحاجة منوطا بالقائد بفضل ماله من قوة نابعة من مركزه الوظيفي.

ج. ان مشاركة الفرد العامل لقائدة في تحقيق الأهداف المشتركة تكون عن طريق خضوعه لأوامره وطاعته العمياء (Blind Obedience) لتوجيهاته ذلك لان الفرد العامل يتخوف عادة من تحمل مسؤولية البت في الأمور واتخاذ القرارات الحاسمة والصعبة، وان رئيسه بحكم تجربته والسلطة المخولة له، هو اقدر منه على تحمل المسؤولية، ولذلك عليه ان يتمثل لأوامر رئيسه.

د. ان المسؤوليات التي يفرضها المركز القيادي على القائد هي التي تدفعه الى استخدام أسلوب الشدة والحزم لانجاز هذه المهام التي يتحمل مسؤولية انجازها وحده.

ثالثا: الافتراضات التي وضعها «ارجيرس»

وإضافة الى الافتراضات السابقة هناك افتراضات أخرى ذات أبعاد نفسية واجتماعية أيضا، تكمن في شخصيات القادة وفي القيم الاجتماعية التي تؤثر في توجيه سلوكهم نحو إتباع أسلوب الشدة في العامل مع مرؤوسيهم، وقد يكون الدافع وراء ميل بعض القادة الى السلوك الاتوقراطي، وانحرافات في شخصياتهم تبدر مظاهرها في إحساسهم العظمة والشك في سلوك الآخرين، كما قد يكون الدافع وراء ذلك انحرافات في اتجاهاتهم نتيجة تأثرهم بقيم اجتماعية خاصة تجعل سلوكهم نحو الآخرين متسما بإعطاء الأوامر وتوقع إطاعتها دون مراعاتهم للعوامل الإنسانية... وهذا ما توصلت اليه إحدى الدراسات التي أجراها «كيريس ارجيرس»، وأكدت نتائج هذه الدراسة ان غالبية القادة يتأثرون بقيم اجتماعية تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وأنهم في اغلب الأحيان يميلون الى الخضوع لهذه القيم الى ابعد حد، وقد ثبت من

خلال الدارسة ان القادة ذوي الميول الاتوقراطية تحكم تصرفاتهم الرغبة الشخصية في إبقاء موظفيهم خاضعين لسيطرتهم، و لذلك كانوا أكثر الأحيان يخططون الظروف البيئية في محيط العمل بالشكل الذي يمكنهم من السيطرة التحكم في مرؤوسيهم. كما ان اهتمامهم كان يتركز في الغالب على حماية أنفسهم مما يتصورنه والى مدى، وتكون معظم الخطط التي يضعها مثل هؤلاء القادة في نطاق العمل، خططا فردية تهدف الى إشباع رغبتهم في السيطرة والتحكم.

وقد يكون للنظم العائلة والطبقية السائدة في بعض المجتمعات النامية تأثير في اتجاهات القادة العاملين في ظل هذه النظم، وتوجيه سلوكهم وبالتالي الى الأسلوب الاتوقراطي. ويرجع ذلك- كما يرى بعض الكتاب- الى ان معايير اختيار القيادات الإدارية في مثل هذه المجتمعات تعتمد الى حد ما على قوة النظام العائلي والطبقي، مما يؤثر في متطلبات الوصول الى المناصب مثل الانتماء الى أسرة او طبقة معينة. وقد تفرض قوة الروابط العائلة او الطبقية على من يصل على المراكز القيادية واجبات إلزامية نحو عائلته او طبقته، ويصبح بالتالي محكوما بقيم خاصة تؤمن بها العائلة او الطبقة التي ينتمي إليها، قد تؤدي الى إحساسه بالعظمة وميله للسيطرة والتحكم، وإصراره على إطاعة أوامره دون اعتراض.

فالافتراضات التي تقوم عليها «النظرة السلبية للإدارة» تدور في مجملها حول التأكيد على ان ممارسة القائد لمهامه في المحافظة على النظام داخل التنظيم، وضبط سلوك موظفيه، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية للتنظيم، يقتضي -كما يقول «ماير و هيس»(Mair &Hayes)- قيام القائد بدمج مصادر الإنتاج ووسائل العملة او طرقه، والمواد، والأموال، ومن ثم إخضاعها لإمرته وتصرفه في هذه المصادر.

واذا كان التطبيق العملي يؤيد بعض الافتراضات التي وضعت في إطار «النظرة السلبية للإدارة» إلا ان هذه الافتراضات لم تنجُ من النقد بشكل عام. ومن أهم أوجه النقد التي وجهت لهذه الافتراضات ما يلي:

1. ان جميع الافتراضات التي بنيت عليها «النظرة السلبية للإدارة»، لا تعكس تماما حقيقة طبيعة السلوك الإنساني للفرد العامل، كما ان السمات التي نسبتها الى الفرد العامل ليست سمات طبيعية فيه، بل هي نتيجة للتركيب المعقد

للتنظيمات الحديثة، ولفلسفة الإدارة وسياساتها وتطبيقاتها. وهذه العوامل هي التي أدت الى ثورة العاملين في الإدارة، وعزوفهم عن العمل، وعدم ولائهم له، ومحاولتهم الابتعاد عن مواطن المسؤولية فيه....فسُجِّل ذلك على انه يمثل حقيقة السلوك الإنساني للفرد العامل، تصرفت الإدارة على هذا الأساس وسلكت طريق التهديد والجزاء لحمل العاملين فيها على أداء العمل.

2. ان معظم الافتراضات التي بنيت عليها «النظرة السلبية للإدارة» تعتمد على الرقابة الخارجية في توجيه سلوك العاملين، بدلا من الاعتماد على الرقابة الذاتية، وهذا يفقد العمل معناه وجوهره، فتقييد العاملين بأعمال محددة، يترتب عليه عدم تمكينهم من استخدام قدراتهم ومهاراتهم مما يجعلهم لا يتقبلون المسؤولية، ويشجعهم على السلبية في العمل، ويحملهم بالتالي على ان يبحثوا عن عمل في تنظيمات أخرى لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، لعدم تمكنهم من إشباعها في ظل التنظيم الذي تركوه، ويترتب على كل ذلك ان يفقد التنظيم الكفاءات الممتازة التي يكون لها دور جوهري في نجاحه وفاعليته.
3. وأخيرا يؤخذ على هذه الافتراضات انها لا تصدق في الإدارة الحديثة التي أصبح العاملون في ظلها يتطلعون الى المزيد من الإشباع لحاجاتهم النفسية والاجتماعية، فقد أثبتت الدراسات والتجارب العديدة ان عدم تقدير الإدارة لهذه الحاجات، او عدم استجابتها لإشباعها، هو الذي يدفع العاملين الى التباطؤ في العمل، ومقاومة مظاهر التغيير، وعدم الإحساس بالمسؤولية والاستعداد لتصديق الاشاعات، وسيتضح لنا ذلك بشكل أوسع عند تقييمنا لأسلوب القيادة الإدارية.

وهكذا يتبين لنا ان الافتراضات التي قامت عليها «النظرة السلبية للإدارة» قد وجهت الأنظار الى ان الأفراد العاملين في الإدارة محتاجون الى إشراف حازم ورقابة شديدة، وانه بدون إتباع القائد لمثل هذا الأسلوب، ليمكنه ان يثير لدى مرؤوسيه الدافع الى العمل لتحقيق الأهداف المنشودة، او يكبح انحرافاتهم. ومن هنا تتأتى ضرورة إتباع القائد لأسلوب القيادة الاتوقراطية، باعتباره الأسلوب الذي يمكن القائد من ممارسة مهامه، وتحقيق أهداف التنظيم. الا ان المآخذ السابقة قد وجهت أنظار كتاب الإدارة

الى وضع افتراضات جديدة تكون أكثر ملائمة للإدارة الحديثة من الافتراضات السابقة، وقد تمثلت هذه الافتراضات الجديدة للإدارة فيما سمي «بالنظرة الحديثة للإدارة»، التي أسهمت في توجيه أسلوب الإدارة الى الأسلوب الديمقراطي للقيادة، وهذا ما سنبينه في الفرع الثاني.

4 -2 مدخل اللين (النظرة الحديثة للإدارة)

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من هذا القرن تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافتراضاتها، كان للمدارس السلوكية فضل كبير فيها، فقد أسهمت هذه المدارس في تطوير مفاهيم الإدارة في هذه المرحلة من مراحل الفكر الإداري، من خلال ما قدمته من افتراضات وتصورات وتفسيرات لسلوك الأفراد العاملين في الإدارة، فصورت التنظيم الإداري على انه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع نفسية واجتماعية، وان لهذه الدوافع تأثيرا هاما في توجيه سلوكهم، كما وجهت الانتباه الى أهمية إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل، وتأكيدها على ان إشباع هذه الحاجات يحفزه الى العمل أكثر من الحوافز الاقتصادية.

وفي إطار هذا المفاهيم أقامت الإدارة فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس وافتراضات جديدة مغايرة للافتراضات التي وضعتها في ظل الفترة السابقة. فطلب من القادة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد مرؤوسيهم على إشباع حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة، والعمل على تنميتهم وتمكينهم من التعبير عن أنفسهم في العمل.

وقد انعكست هذه المفاهيم الإدارية فيما سمي «بالنظرة الحديثة للإدارة» التي وضعت افتراضات معنية لتفسير سلوك العاملين في الإدارة أسهمت في توجيه أسلوب الإدارة الى الأسلوب الديمقراطي.

ومن أهم الافتراضات التي وضعت في إطار«النظرة الحديثة للإدارة» تلك التي أسهم فيها بعض علماء الإدارة والاجتماع والنفس، والتي تمثلت فيما قدمه«جورج التون مايو» من افتراضات في إطار ما اسماه «مفهوم الإنسان الاجتماعي» ، وما قدمه «ارجيرس»و «ماسلو»، وما أسهم به «ماكجريجور» من خلال نظرية (Y).

أولاً: الافتراضات التي وضعها «التون مايو»

من اهم الافتراضات التي أسهم فيها علماء الاجتماع في فهم أساليب القيادة الإدارية، تلك التي وضعها «مايو» لتفسير سلوك العاملين في الإدارة، والتي أيدتها نتائج دراساته. وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي:

أ. ان الحاجات الإنسانية للفرد العمل هي التي تحفزه أساسا الى العمل، وانه يشبع هذه الحاجات ويشعر بشخصية من خلال علاقاته بالآخرين.

ب. ان الثورة الصناعية وما تبعها من تطور صناعي ضخم وسريع، قد جرد العمل في كثير من الأحيان من معناه وقيمته في نظر العاملين في الإدارة، فأخذوا يبحثون عنها في العلاقات الاجتماعية مع زملائهم في العمل.

ج. ان الفرد العامل يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من استجابته للحوافز المادية والضغط من الادارة.

د. ان الفرد العامل يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع فيه حاجاته الاجتماعية والتي أهمها حاجته الى الإحساس بالانتماء لمجموعة العمل.

وعلى ضوء هذه الافتراضات طلب من المدير لضمان استجابة المرؤوسين، وحثهم على العمل، ان لا يقصر اهتمامه على انجاز العمل وعلى إشباع الحاجات الفسيولوجية لمرؤوسيه، بل عليه ان يوجه اهتماما أكبر الى إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وان يقوم بدور الوسيط بين مرؤوسيه والإدارة العليا، وان يهتم بالحوافز الجماعية أكثر من اهتمامه بالحوافز الفردية.

الا ان إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد العامل -كما يقول «مايو» -لا يكفي لتحقيق استجابة للإدارة، وانما لا بد أيضا من إشباع حاجاته النفسية -والنابعة من ذاته- وأهمها حاجته الى استخدام قدراته ومهاراته وطاقاته بصورة مثمرة ومجدية، ومن هنا اتجه بعض علماء النفس مثل - «أرجيرس» و «ماسلو»- الى وضع مجموعة من الافتراضات يرتكز عليها ما سمياه «مفهوم الفرد العامل المحقق لذاته».

ثانيا: الافتراضات التي وضعها «ارجيرس»و «ماسلو»

يقوم مفهوم «الفرد العامل المحقق لذاته» عند «ارجيرس»و «ماسلو» على الافتراضات التالية:

أ. ان الحاجات الإنسانية مرتبة ترتيبا هرميا تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تعلوها حاجات اخرى تنتهي عند قمة الهرم بالحاجة الى تحقيق الذات على النحو الذي صوره «ماسلو» (Maslow)... وانه كلما أشبعت الحاجات الواقعة في قاعدة الهرم، نشطت الحاجات الأعلى منها في التصنيف الهرمي

ب. يسعى الإنسان الى ان يكون ناجحا ومنتجا في العمل، وهو قادر على ذلك، وهذا يتطلب درجة معينة من الاستقلال والمرونة للتكيف مع المواقف المختلفة، كما يتطلب تنمية قدراته ومهاراته الى الحد الأقصى.

ج. الإنسان تحركه دوافعه ويستجيب لحاجاته، كما يخضع لضوابط نفسية ذاتية، وقد تهدده الضغوط الخارجية وتقلل من قدرته على التكيف السليم مع المواقف المختلفة.

د. لا يوجد ثمة تناقض أساسي بين تحقيق الإنسان لذاته، وبين أدائه لعمله بكفاءة أكبر في التنظيم الذي يعمل فيه، بل ان الإنسان العامل اذا هيئت له الفرص قد يقوم بنفسه طائعا مختارا بمحاولة التوفيق بين أهدافه وأهداف التنظيم.

ثالثا: الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (Y) عند «ماكجريجور»

أما الافتراضات التي أسهم بها «ماكجريجور» -في إطار النظرة الحديثة للإدارة- فتتمثل في الافتراضات التي بنى عليها ما سماه نظرية (Y) وتتلخص افتراضات هذه النظرية فيما يلي:

أ. ان الإدارة مسئولة فعلا عن تنظيم العناصر الإنتاجية للتنظيم: القوى العاملة، المال، المواد، المعدات، لخدمة أهداف اقتصادية، تماما كما افترضت نظرية (x) السابقة.

ب. ان الأفراد ليسوا بطبيعتهم سلبيين او مقاومين لأهداف التنظيم كما صورتهم نظرية (x).وان استخدام الجهود العضلية والعقلية في العمل شيء طبيعي بالنسبة للفرد العامل تماما كاللعب والراحة، ولذلك فان الفرد العادي لا يكره العمل أصلا، وانما يحب العمل ويفضله على الفراغ. لكن العمل في حد ذاته يمكن ان يكون مصدرا للحصول على نتائج ايجابية للإشباع والرضا، فيتقبله

الفرد تطوعا، ويمكن ان يكون مصدرا للجزاء وعدم الرضا فيتجنبه الفرد اذا أمكنه ذلك.. فهو يعمل ليس خوفا من أي عقاب، ولكن أملا في الحصول على الثواب. والفرد العادي أيضا يطلب دائما الحرية في العمل والتحرر من القيود، ويفضل ان يكون قائدا وليس تابعا.

ج. ان الضغوط الخارجية والتهديد بالجزاء، ليسا السبيلين الوحيدين لدفع الفرد الى العمل، فالفرد يقوم بنفسه وباختياره توجيه جهوده والتحكم فيها لتحقيق الأهداف التي يشعر بالولاء لها، وان التزامه بهذه الأهداف يتوقف على ما يحققه الوصول اليها من ثواب، وان أهم أنواع هذا الثواب إشباع حاجة الفرد الى تحقيق الذات الذي يمكن ان يكون نتيجة مباشرة للجهد المبذول نحو تحقيق أهداف التنظيم، كما ان الحقيقة القائلة: «بانه ليس الخبز وحده يعيش الإنسان» صحيحة الى حد ما. ذلك ان الفرد العامل وان كان يعمل للحصول على أجر يؤمن به قوته، الا انه أيضا يعمل على إشباع حاجات أخرى معنوية، كحاجته الى تحقيق ذاته، ورضاه عن الجهازه للعمل وحاجته الى الشعور بالانتماء الى مجموعة العمل، وغيرها من الاشباعات الأخرى التي تخرج عن الأجر والمزايا المادية، ولكل ما سبق فليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الفرد العامل أثناء العمل، اذ يكفي ان نحدد الأهداف المطلوب تحقيقها، ويترك للفرد اختيار سبيل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل.

د. ان الفرد العادي يمكنه أن يتعلم في ظل الظروف المناسبة، كيف يتقبل المسؤولية ويتحمل العبء الناتج عنها، وعلى هذا فان تجنب المسؤولية،وانخفاض درجة الطموح لدى الفرد العامل، والتركيز على الأمان والاطمئنان، ومحاولة البعد عن الخطأ، كل هذه الأمور يمكن ان تكتسب بالممارسة والخبرة، فالقدرة على التخيل والابتكار، والقدرة على مواجهة مشكلات العمل وحلها مثلا، هي خصائص موجودة لدى عدد كبير من الناس وليست مقتصرة على قلة منهم.

وعلى ضوء هذه الافتراضات التي وضعت في إطار النظرة الحديثة للإدارة، تكون الإدارة – في تصورنا- عملية خلق للفرص، وإطلاق للطاقات، ورفع للعوائق

التي تواجه العاملين، وتشجيع لهم على النمو والتقدم. فهي إدارة تعتمد على الرقابة الذاتية-النابعة من ذات الفرد العامل وليست مفروضة عليه، وتشجع على تفوض السلطة او بمعنى اخر هي إدارة بالأهداف وليست إدارة بالرقابة الشديدة والجزاء.

وهكذا أسهمت الافتراضات التي قامت عليها النظرة الحديثة للإدارة، في توجيه أساليب الإدارة نحو الأساليب الديمقراطية القائمة على العلاقات الإنسانية السليمة التي تسمح للأفراد العاملين بحرية العمل والتعبير عن آرائهم، ووجهت الانتباه نحو الادارة بالمشاركة القائمة على إشراك العاملين في رسم سياسات العمل، والإسهام في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

واذا كانت المآخذ على النظرة السلبية للإدارة بافتراضاتها السابقة هي التي أدت الى وضع الافتراضات التي تقوم عليها النظرة الحديثة للإدارة، الا ان هذه الافتراضات بدورها لم تنج من النقد: فالبرغم من أهمية هذه الافتراضات وتفوقها على الافتراضات التي قدمتها النظرة السلبية في تفسير بعض مظاهر السلوك الإنساني للعاملين في الإدارة، فقد اختلف الرأي فيما اذا كانت هذه الافتراضات تفسر فعلا سلوك العاملين في الإدارة، ويسهل تطبيقها في الواقع العملي.

ومن أهم أوجه النقد التي وجهت للنظرة الحديثة للإدارة:

1. ان النظرة الحديثة للإدارة تقوم على افتراضات مثالية: كانت انعكاسا للمفاهيم التي سادت في الادارة في فترة ما بعد الثلاثينات، والتي تمثلت فيما قدمته المدارس السلوكية من أفكار تركزت بشكل أساسي على إشباع حاجات العاملين، وإشراكهم في تحقيق أهداف الإدارة. الا ان ما قدمته النظرة الحديثة من افتراضات لم تكن كافية لوضع تفسير شامل وعام لسلوك الفرد العامل في جميع المواقف فقد كشفت التطبيقات العملية في الإدارة عن ان الأساليب الاتوقراطية قد تكون ملائمة وتحقق نتائج في ظل تنظيمات معينة، وفي مواقف وظروف معينة، كما قد تكون أكثر ايجابية في التعامل مع بعض النوعيات من العاملين وخاصة أولئك الذي يتحاشون السلطة وتحمل المسؤولية. يضاف الى ذلك ان تجارب إشراك العاملين في الإدارة ليست كلها ناجحة، بل ان بعضها قد باء بالفشل، كما سيتضح لنا عند تقييم الإدارة بالمشاركة في المباحث التالية.

ومن هنا فإن الحريات الكاملة التي تطالـب بهـا النظـرة الحديثـة للعـاملين هـي مطالب مثالية من الصعب تطبيقها في الواقع العملي، وأن هذه المطالـب ليسـت هي الرد الأمثل على مآخذ النظرة السلبية وافتراضاتها.

2. كما يؤخذ على النظـرة الحديثـة إفراطهـا في التركيـز علـى مـا نـسبته -النظـرة الـسلبية- مـن انفـصال الفـرد العامـل عـن عملـه نتيجـة للثـورة الـصناعية، والتخصص الشديد والدقيق في العمل، وكذلك ما تدعيه من قيام تعارض بـين أهداف الفرد العامل وأهداف التنظيم الـذي يعمـل فيـه، فقـد ثبـت ان رضـا العاملين متوفر في كثير من الأعمال في الإدارة الحديثة، واذا كان يقل في مجالات معينة من الأعمال، فليس نتيجة حتمية للتطور الـذي شـهدته الإدارة، بـل هـو جزء من صراع عام يجيء من ان المجتمع يتكون مـن جماعـات بـشرية متـصارعة لأسباب قد تكون دينية او ثقافية او طبقية او غيرها.

وهكذا يتبين ان الافتراضات والأفكار التي وضعت في إطار النظريتين السابقتين -النظرة السلبية والنظرة الحديثة للإدارة- قد أدت الى تعـدد أسـاليب الإدارة في أداء مهامها... فتدرجت هذه الأساليب بين مدخلين أساسيين هما: مدخل الشدة: الـذي يعني استخدام المدير لوسائل الإكـراه والتهديـد والإشـراف المحكـم في توجيـه سـلوك مرؤوسيه، ومدخل اللين: الذي يعنى محاولة المدير توجيه سلوك مرؤوسيه عـن طريـق تحقيق الانسجام بينهم، وإشباع حاجاتهم، مما يجعلهم قابلين للانقياد والتوجيه.

الا ان البحـوث والدراسـات التجريبيـة المتعـددة قـد أظهـرت -كمـا يقـول «ماكجريجور »- ان لكل من أسلوب الشدة وأسلوب اللين عيوبه فمن عيوب أسلوب الشدة الذي قد يتبعه المدير أنه قد يخلق القوى المضادة لدى المرؤوسين والـذي يترتـب عليها آثار سلبية تنعكس على أداء العاملين. كمـا أن مـن عيـوب أسـلوب اللـين أنـه يؤدي الى اعتزال المدير لوظيفته وعدم اهتمامه بإنجاز العمـل، حيـث يتوقـع العـاملون تساهلا اكبر بينما يقدمون أداء أقل وأشارت الدلائل في التطبيق العملـي الى أن هنـاك أسلوبا يأخذ من كلا المـدخلين الـسابقين -الـشدة واللـين- مزايـاه، وهـو مـا سمـاه « ماكجريجور» بأسلوب الإدارة الحازم العادل، والذي كان من أهم افتراضاته تلك الـتي

ظهرت في نطاق ما سمي « بالمدخل التعـديلي» الـذي حـاول التوفيـق بـين المدخلين السابقين.

3-4 المدخل التعديلي(النظرية التعديلية)

شهدت الادارة في الفترة الممتدة بعد عـام، محـاولات جـادة مـن بعـض كتـاب الادارة للتوفيـق بـين المفـاهيم الإداريـة الـتي سـادت في ظـل النظريـات الكلاسـيكية والنظريات الحديثة، والافتراضات التي عكستها.. وقد قام هؤلاء الكتاب-من خـلال دراساتهم وأبحاثهم القائمة علـى التحليـل والتطبيـق- بمحاولـة صـهر هـذه المفـاهيم والافتراضات في نظرية عامـة متكاملـة لتفسير أنمـاط الـسلوك المتعـددة للعـاملين في الإدارة، وفي مواقف العمل وظروفه المختلفة. وقد سمي هؤلاء الكتـاب « بأصـحاب المـنهج التعـديلي» (Revisionists) لان محـاولاتهم تركـزت علـى تعـديل بعـض الافتراضات والتفسيرات التي ظهرت في إطـار النظـرتين الـسلبية والحديثـة، ومحاولـة التوفيق والمواءمة بين هاتين النظرتين بالجمع بين مزاياها وتجنب مآخذهما.

ومن أهم الافتراضات والتفسيرات التي قدمت في إطار النظرية التعديليـة تلـك التي قدمها « ماكجريجور»،« ماكموري»، « وليكرت».

أولا: افتراضات « ماكجريجور» والنظرية التعديلية

لقد توصل « ماكجريجور» من خلال تقييمه للافتراضات التي اقام عليها – نظريتي (X)، (Y)- الى ان لكل منهمـا عيوبـه. وانـه قـد تكـشف لـه مـن خـلال خبرته الطويلة في مجال الادارة ان أفضل اسلوب في الادارة هـو الاسـلوب الـذي يجمع بين الحزم والعدل، أي الاسلوب الذي يوفـق بـين مـدخلي الـشدة واللـين، وقد أعلن « ماكجريجور» أفكـاره هـذه بعـد عملـه فـترة طويلـة في إدارة إحـدى الجامعات، مؤكدا انه ثبت له من خلال ممارسته العملية للإدارة انه لا يمكـن مـن الناحية العملية تطبيق الافتراضات التي وضعت في إطار النظـرة الحديثـة لـلإدارة لتفسير سلوك العاملين. واعترف في خطاب ألقاه في جامعتـه، بانـه كـان يظـن ان المدخل الإنساني للإدارة وما انعكس عنـه مـن افتراضـا يمكـن ان يحقـق التفـاهم والسعادة والرضا بين العاملين.

الا ان التطبيق العملي أثبت عكس ذلك، واكد خطأ اعتقاده هذا، وكشف له عن ان ابرز مظاهر العجز في افتراضات المدخل الإنساني هو عدم شمولها وعموميتها بحيث يمكن تطبيقها على جميع العاملين وفي كل الظروف، فضلا عن بعدها عن الحقيقة والواقع بما قدمته من افتراضات نظرية ومثالية، وعدول « ماكجريجور» عن بعض أفكاره السابقة، ومحاولة تعديل بعضها، جعله يقرر في كتاباته بعد الخمسينات ان إشباع رغبات الأفراد العاملين في التنظيم الإداري، قد لا يكون بالضرورة متمشيا مع أهداف التنظيم، ولذلك فهو يرى انه لا بد ان يكون هناك مواءمة وتوفيق بين أهداف العاملين وأهداف التنظيم، وعندئذ فقط سيشعر الأفراد باستقلالهم ونموهم في اتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

فالافتراضات التي وضعها « ماكجريجور» في إطار المدخل التعديلي، تؤكد على ضرورة الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه على تحديد الهدف ووسائل تحقيقه، والتعاون معا الى الدرجة التي يصبح فيها المرؤوسين في وضع يحكمون أنفسهم ذاتيا، و يعترف « ماكجريجور» أنه من الممكن ان يكون هناك اختلاف وتعارض بين أهداف افرد وأهداف التنظيم، الا ان الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه على تحديد الهدف، وخلق الظروف الملائمة لتحقيق رغبات المرؤوسين-يخلق الإحساس لديهم ان تحقيقها مرتبط بتحقيق أهداف التنظيم-، يمكن ان يحقق التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

ثانيا: افتراضات « ماكموري»

ومن الافتراضات الهامة التي وضعت في إطار -النظرية التعديلية- تلك التي قدمها « روبرت ماكموري» (R.Mcmurry)، وذلك من خلال محاولاته لإيجاد نوع من التوازن بين الافتراضات التي قدمتها النظرية السلبية، والتي وجهت أساليب القيادة نحو الاتوقراطية، والافتراضات التي قدمتها النظرية الحديثة، والتي وجهت أساليب القيادة نحو الديمقراطية، وقد توصل من خلال محاولاته هذه الى ان الإدارة تتطلب الأسلوب الحازم العادل، او تتطلب بشكل خاص القائد الاتوقراطي الخيِّر (Benevolent autocracy).

ومن أهم الحجج التي دعم بها « ماكموري» أفكاره هذه، قوله: ان الإدارة القائمة على المشاركة، او الإدارة من أسفل-حيث يستشير القائد مرؤوسيه ويتبادل الرأي معهم،

والتي تعتبر من دعائم النظرة الحديثة للإدارة وافتراضاتها- قد تكون مقبولة ومفضلة من الناحية النظرية، الا انها في اعتقاد « ماكموري» غير عملية، وهي غير منسجمة مع ما سماه بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم (Bureaucratic Personality)، وتفسير ذلك عنده، ان مثل هؤلاء العاملين لا يميلون الى تحمل المسؤولية، ويفضلون الخضوع للنظام الصارم والتمسك بالروتين، كما أنه يرى من ناحية اخرى ان افتراضات النظرة السلبية ليست كلها مرفوضة، ولذلك فهو يدعو الى عدم التضحية كليا بالمفاهيم والافتراضات والتفسيرات التي وضعت في إطار النظرة السلبية، لان ذلك –في اعتقاده- يجرد القائد من سلطاته الرسمية التي هي ضرورية للتعامل مع نمط الشخصية البيروقراطية للفرد في الإدارة.

ويتوصل « ماكموري» من خلال تحليلاته هذه لافتراضات النظريتين السابقتين للإدارة الى ان التوفيق بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم يتطلب وجود قائد إداري اتوقراطي خيّر، يكون صارما وحازما في عاملته لمرؤوسيه، وهو ما يفرضه عليه مركزه الرسمي، وما يتطلبه إنجاز المهام المنيطة به، وان هذا الأسلوب يجعل المرؤوسين يحترمون مديرهم ويرضون عن سلطته ويطيعون أوامره. كما انه يتلاءم –في تصور « ماكموري»- مع خصائص المرؤوسين المتمثلة في ميلهم للخضوع والطاعة، وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية وعدم قدرته على الابتكار.

ثالثا: افتراضات « رنسيس ليكرت»

ومن الإسهامات الرائدة –في إطار النظرية التعديلية- أيضا الأفكار التي جمعها «رنسيس ليكرت »(R.Lidert) في كتابه « أنماط جديدة في الإدارة» والتي تمثل نتائج مجموعة من الدراسات التي شملت تنظيمات إدارية حكومية وخاصة عديدة،وآلافا من المرؤوسين فيها.

ومن اهم الدارسات تلك التي قامت بها جامعتا « أوهايو وميتشجن» الأمريكيتان. ويرى « ليكرت» من خلال تحليله لنتائج هذه الدراسات وتقييمها، انه كان يعتقد ان هناك علاقة اعتمادية متلازمة بين الأسلوب الإداري الديمقراطي–وهو ما عكسته افتراضات النظرة الحديثة للإدارة–والإنتاج المرتفع، الا انه توصل من خلال

مجموعة من الدراسات التي أجراها، الى ان العلاقة غير متلازمة بين الوضعين، وثبت له أنه من الضروري تركيز الإدارة على المتغيرات غير النفسية والتي لها تأثير فعال على الروح المعنوية للمرؤوسين، وبالتالي على الإنتاج، وان اهم هذه المتغيرات: نوع العمل، وظروفه، ووسائله، وغيرها. وقد خلص « ليكرت» بعد ذلك الى القول ان نتائج هذه الدراسات تعتبر تحديا للنظرة الحديثة والافتراضات التي وضعت في إطارها، الأمر الذي تطلب تعديل أفكاره السابقة حول الأسلوب الديمقراطي. في الإدارة.

وهكذا يتضح ان أنصار النظرية التعديلية يركزون اهتمامهم على العوامل الخارجية عن التنظيم الإداري كالعوامل الاقتصادية، والإنتاجية، وغيرها من العوامل التي ركزت عليها افتراضات النظرة السلبية للإدارة، ولكنهم في نفس الوقت لم يهملوا بعض الافتراضات الهامة للنظرة الحديثة، وهم بذلك ينظرون الى سلوك الفرد العامل في الإدارة من جوانب متعددة، يرون ان لها جميعا دورا في توجيه هذا السلوك الذي يمثل عملية متشعبة. وقد انعكست كل الآراء والتفسيرات التي وضعها أنصار هذه النظرية في مجموعة من الافتراضات، لتفسير سلوك العاملين في الإدارة، تمثلت في الافتراضات التالية:

أ. ان الفرد العامل في الإدارة توجه سلوكه دوافع متعددة، وانه بالرغم من تصنيف حاجاته في تدرج هرمي حسب أولويتها وأهميتها، فان هناك عوامل وظروفا تجعل أهمية هذه النظرية تجعل أهمية هذه الحاجات وأولويتها تتغير من وقت لآخر ومن موقف لآخر حسب ما يدركه الفرد العامل من مثيرات في ذلك الوقت او الموقف.

ب. ان الفرد العامل لديه الاستعداد، ومن ثم القدرة لتعلم دوافع جديدة من خلال تجاربه وخبراته في العمل، ولهذا فان ارتباط هذا الفرد بالتنظيم الذي يعمل فيه، يقوم على نتيجة التفاعل بين حاجاته وخبرته في التنظيم، ومع ذلك فان دوافعه للعمل تختلف باختلاف التنظيمات، او حتى باختلاف الأقسام والإدارات داخل التنظيم الواحد.. فالفرد العامل الذي لا يجد الإشباع لحاجاته الاجتماعية او النفسية في التنظيم الرسمي، قد يجد إشباعا لهذه الحاجات في التنظيم غير

الرسمي. وكذلك اذا كان عمل الفرد معقدا ومتشعبا يجد إشباعا لحاجاته في بعض نواحي العمل دون الأخرى، او قد تشبع بعض دوافعه، بينما تشبع بعض نواحي العمل الأخرى دوافع أخرى لديه.

ج. يتوقف الإشباع الذي يحصل عليه العامل على طبيعة العمل المطلوب تنفيذه، وطبيعة دوافع الفرد العامل نفسه وقدراته وخبرته في العمل وطبيعة دوافع الأفراد الآخرين الذي يعملون معه وكل هذه العوامل تتفاعل لتخلق نمطا معينا من العمل والمشاعر والعلاقات بين العاملين.

د. يمكن للفرد العامل ان يستجيب لأنماط مختلفة ومتعددة من استراتجيات الإدارة وتتوقف استجابة الفرد على تأثير العوامل السابقة -دوافعه وقدراته و طبيعة عمله- ونتيجة لذلك فليست هناك إستراتيجية إدارية واحدة يمكن تطبيقها على كل الأفراد في كل المواقف والظروف.

وهكذا فان هذه الافتراضات كان اعترافا من أنصار المنهج التعديلي بوجود أنماط متعددة للسلوك الإداري سيمكن ان يختار منها القائد ما يناسب طبيعته وطبيعة الموقف الذي يواجهه وطبيعة مرؤوسيه. ومن هنا اتجهت اهتمامات الكتاب الى اكتشاف المعايير الأساسية لتصنيف أنماط السلوك الإداري، وتأثير هذه الأنماط على سلوك العاملين.

فالنظرية التعدلية -بما قدمته من افتراضات وتفسيرات- كان لها الفضل في توجيه أساليب الإدارة نحو الأخذ بالأسلوب الإداري الذي يتلاءم مع ظروف وعوامل الموقف الذي يتطلبه. وتأكيدها على ان اهتمام القائد بالإنتاج والاهتمام بالعاملين غير كافيين وحدهما لتحقيق الكفاءة المطلوبة في العمل، بل يجب أن تتوافر الظروف المناسبة لزيادة فاعلية القائد في الموقف، والذي يتوقف تحقيقها على مدى توافق درجة اهتمامه بالإنتاج وبالعاملين مع متطلبات الموقف.

4-4 القيادة الأتوقراطية

ان فهم الأسلوب الأتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من مآخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج. وسنتناول ذلك في فرعين: نخصص الأول: لعرض أشكال القيادة الأتوقراطية وخصائصها، والثاني: لتقييم القيادة الاتوقراطية ببيان مزاياها ومآخذها.

4 -4 -1 اشكال القيادة الأتوقراطية وخصائصها

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكه تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل.

الا ان وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط، لا يعني ان هذه الخصائص تعتبر معيارا يمكن على أساسه تمييز سلوك القائد الاتوقراطي عن غيره.. ذلك ان استخدام القائد الاتوقراطي لسلطته اداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي، فقد أثبتت هذه الدراسات ان سلوك القائد ذوي الميول الاتوقراطية يتدرج في شدته بين نقطتين: يمثل أحداهما: السلوك الاتوقراطي المتطرف في استبداديته، وقد أطلق عليه القيادة الاتوقراطية المتسلطة او المتحكمة (Coercive or authoritarian autocratic) ويمثل النقطة الثانية: السلوك الاتوقراطي غير المتطرف، وقد أطلق عليه القيادة الاتوقراطية اللبقة (Manipulative autocratic). وانه يوجد نمط ثالث للسلوك الاتوقراطي يكاد يكون وسطا في شدته بين النمطين السابقين أطلق عليه القيادة الاتوقراطية الصالحة او الخيِّرة (Benevolent autocratic).

الا -اننا نرى- ان هذا التصنيف لأنماط السلوك الأوتوقراطي لا يعني ان كل نمط منها منفصل عن الآخر تماما، إنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدودا

فاصلة بين كل نمط وآخر، ولذلك فان الأشكال للقيادة الأوتوقراطية تمثّل درجات مختلفة للسلوك الأوتوقراطي.

وفي -تصورنا- ان عدم وجود معيار يمكن أن نحدد على ضوئه الخصائص المميزة لسلوك القائد الأوتوقراطي على اختلاف درجاته، وتأثر هذه الخصائص بدرجة تحكمه بمرؤوسيه، وبالظروف والمواقف النابعة من وضع التنظيم ووضع العاملين فيه كل ذلك يجعل من الأسهل لفهم هذه الخصائص، أن نحدد الخصائص المميزة لكل شكل من أشكال القيادة الأوتوقراطية، وذلك على ضوء المؤشرات التي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال، والتي تدل على سلوك القادة في الأشكال الثلاثة.

وسنعرض فيما يلي لأشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل من أشكالها.

4 -4- 1- 1- القيادة الأوتوقراطية -التسلطية او التحكمية

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط او المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها ولذلك فهو لا يفوض سلطاته -ولو ان ذلك بإمكانه-، بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب ان لا يسمح الآ بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.

ويتبع مثل هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم او الوثيق (Close supervision) على مرؤوسيه، لعدم ثقته بهم، فهو دائم الشك فيهم، ويتصور ان بإمكانه عن طريق التعليمات والأوامر ان يؤمن جانبه مما يدعيه من مؤامرات مرؤوسيه، او الاحتياط مما يسميه عدم أمانتهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة القلق والتوتر في نفوسهم، وتبدو هذه الخصائص ظاهرة من خلال ميل هذا القائد الى أن يكون آمرا لمرؤوسيه وليس وكيلا (Agent) يعمل باسمهم، واعتماده الى

الأوامر والتعليمات- التي تتسم بالجمود والصرامة والغموض-بدلا من التعاون مع مرؤوسيه لانجاز العمل وتطبيقه للأنظمة على كل مرؤوسيه دون ان يعير اهتماما او تقدير لظروفهم وأحوالهم

والقائد من هذا الطراز لا يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه او في صنع قراراته فهو يحدد منفردا سياسات المنظمة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك، فيرسم الخطط الرئيسية ويكون لديه وحده علم بتتابع خطوات عمل مرؤوسيه في المستقبل لأنه لا يعطيهم معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبرهم عن الخطوات الآتية التي يجب ان يسيروا عليها ويملي على كل عضو ما عليه ان يعمله، كما يحدد نوع العلاقة بينه وبين مرؤوسيه في نطاق العمل.

وفي اتخاذه للقرارات: يقوم منفردا باتخاذ القرار ويعلنه على موظفيه، دون إعطائهم اية فرصة للمشاركة في صنعه، فهو وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار احد الحلول الذي يراه مناسبا، وبعد ذلك يُعْلِمْ مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه، وهو بهذا لا يعطي مرؤوسيه اية فرصة لمناقشته فيما يقرر، ولا يضع في اعتباره ردّ فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله.

وفي تعامله مع مرؤوسيه: يبدو قليل الثقة فيهم، ولا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام، فقد ثبت من نتائج دراسات « ليفن وجماعته»ان سلوك القائد الأتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه، ولم يكن يراعي الجو النفسي المحيط به، أي جو العمل (the emotional atmosphere) وانه غالبا ما يكون منعزلا عن موظفيه في أكثر الأوقات –حيث لم يكن يتصل بمجموعته الا عندما كان يعرض نماذج العمل–، ولم يكن يبدي مشاعر طيبة نحوهم الا نادرا- فقد كان طيبا مع من يتفانى في العمل من أفراد مجموعته- كما ان علاقات المودة مع مرؤوسيه كانت نادرة–حيث أفاد أفراد مجموعته انه لم يكن قريبا الى سلوكهم.

اما سلوكه أثناء العمل، فيتميز بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين مرؤوسيه في أكثر المواقف، وتردده في اتخاذ القرارات أحيانا، والأحجام عنها والرجوع فيها بعد اتخاذها أحيانا أخرى، فضلا عن انه سريع الغضب والانفعال، مما يجعل تصرفاته تتسم بالتخبط في

المواقف الحرجة، ويبدو التنظيم الذي يقوده وكأنه عرض يقدمه رجل واحد (-One-man show) وفي انجازه للعمل: يركز هذا القائد اهتمامه على إنجاز العمل وعلى المحافظة على مركزه، حيث يبدو اهتمامه بنفسه واضحا من خلال محاولته تحسين مركزه والحصول على ترقية ولو على حساب مرؤوسيه، وممارسته مهامه في الإطار الذي يعزز شخصيته ومركزه، وفي أكثر الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه، فيكثر من تفاخره بالنتائج التي تحققت وكأنه حققها بمجهوده الشخصي، واذا فشل في حل بعض المشاكل او أي مواجهة بعض المواقف التي تتطلب مهارة وكفاءة، فانه يحاول التنصل من المسؤولية، وقد يتهمهم بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته وأوامره، فقد كشفت دراسات « سانفورد وليفنجستون» (Sanford and Levengston) ودراسات « همفل»(Hemphill) في هذا المجال-عن ان القادة ذوي الميول التسلطية كان ينقصهم في الغالب بعد النظر، والحكم الصائب على الأمور، وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم وان هذا السلوك كان يؤدي في الغالب الى فشلهم في اداء مهامهم بنجاح، والى عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية.

وفي استخدامه لسلطته: فان مثل هذا القائد يفهم السلطة على انها أداه ضغط وتهديد للحصول على العمل، فهو يستخدم سلطته للضغط على مرؤوسيه وتهديدهم بالفصل او النقل او الفصل من المرتب او الحرمان من المكافئات، أي تهديدهم بشكل عام التقليل من إشباع حاجاتهم المختلفة. ... (Decrease ... satisfaction) وفي مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل آمالهم وشكواهم اليه، وحتى اذا حاول النظر في بعض الشكاوي فان ذلك يكون مبينا في الغالب على أسس شخصية وليس على أسس موضوعية تتفق مع الصالح العام للتنظيم وأهدافه. كما أن حله للخلافات والصراعات داخل التنظيم لا يكون حلا جذريا، بل قد يخفيها لفترة مؤقتة تحت السطح، ثم لا تلبث هذه الخلافات ان تبرز من جديد فيما بعد

ومن الدراسات الحديثة الهامة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن سلوك المدير الأوتوقراطي المستبد، تلك التي أجراها « وليم ريدن»(W.reddin)، والتي

توصل من خلالها الى المؤشرات التالية وهي: أن المدير الأوتوقراطي المستبد يبدو انتقاديا–يهدد كثيرا– (Critical threatenin) لاعتقاده بانه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة إعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، وانه يحاول دائما ان يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها، واذا ما خالفه احد مرؤوسيه في الرأي فانه يعتبر ذلك تحديا لسلطته ولا يغفر للموظف المخطئ خطأه بسهولة، وانه يضع العمل الحال والحصول على نتائج قبل أي اعتبار آخر، وانه يتخذ كل القرارات بمفردة، وان اتصالاته دائما تكون الى أسفل فقط–أي اتصالات هابطة تسير في اتجاه واحد–، كما أنه لا يعرف معنى التحفيز ويشعر ان التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل، ولذلك فانه لا يحقق إشباعا دائما لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم الى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده.

وهكذا يتبين لنا أن أسلوب القيادة الأتوقراطية التسلطي او التحكمي يقوم على تحكم القائد في موظفيه واستخدامه سلطته الرسمية أداة تهديد لإنجاز العمل دون تقدير للعلاقات الإنسانية في تعامله مع موظفيه، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته، ويرى –بعض الكتّاب الإدارة– انه اذا كان هذا الأسلوب القيادي قد ساد في ظل الادارة في الماضي، فان دوره قد أصبح ضئيلا في ظل الإدارة الحديثة، بسبب ارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للعاملين، وبسبب اتساع دور المنظمات العمالية وزيادة فاعلية تأثيرها في دعمهم فضلا عن ان تعقد العمل في التنظيمات الحديثة أصبح يتطلب نمطا من القيادة لا يقوم على الانفراد بالسلطة، وانما يقوم على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرارات، ذلك لأنه يصعب على القادة الإداريين اليوم الإحاطة بكل أنواع المعرفة المطلوبة لممارسة دورهم وصنع قراراتهم بفاعلية دون مشاركة المرؤوسين لهم في إنجاز مهامه القيادية الصعبة، ومن الأمثلة التي يذكرها –هؤلاء الكتاب– للتدليل على ذلك، ان الأسلوب القيادي الذي كان يتبعه الرؤساء الإداريون البارزون في الإدارة الأمريكية من أمثال –«روكفلر »و«فورد »– قبل خمسين عاما، كان أسلوبا تحكميا يتلاءم مع مستوى العاملين الذين كانو يديرونهم آنذاك.. الا ان هذا الاسلوب –في اعتقادهم– لم يعد يتلاءم مع مستوى العاملين اليوم، ولم يعد يؤدي نفس النتائج التي اداتها شركاتهم في الماضي.. ومما يثبت ذلك، انه عندما تولى حفيد «فورد » زمام القيادة في شركة

فورد للسيارات، وجد ان الحاجة أصبحت مُلحة لتغيير ما سماه بالاسلوب القيادي القديم (Old fashioned style of leadership) القائم على التحكم والاستبداد، واحل محله الاسلوب القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والمشاركة، فترتب على ذلك ان ارتفعت الروح المعنوية للعاملين وارتفع الإنتاج، وبدأت الشركة تتقدم سريعا.

ومع ذلك –فإننا نرى– ان القول بأن الأسلوب الاتوقراطي الاستبدادي للقيادة لم يعد يتلاءم مع متطلبات الادارة الحديثة، لا يعني ان هذا الاسلوب غير موجود في التطبيق العملي في الإدارة الحديثة.. فقد كشفت بعض الدراسات عن ان مثل هذا الأسلوب قد تقتضي تطبيقه ظروف ومواقف معينة، وانه يكون مجديا في مثل هذا الظروف والمواقف أكثر من الأساليب الأخرى-أي لم يحقق نتائج- على نحو ما سنبينه عند تقييمنا لأسلوب القيادة الاتوقراطي بجميع أشكاله.

4 -5 القيادة الاتوقراطية –الخيرة او الصالحة

يتصف القائد الاتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل؛ وتبدو مهارته الرئيسية في حلم موظفيه على تنفيذ ما يريد هو ان ينفذه، مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه (Undue resentment) فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده الى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته. ولذلك يوصف القائد من هذا الطراز بانه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه (Well-Intentioned)، فهو كما يقول « بروان» من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسيهن يعرف برضائه حينما يقوم مرؤوسه بعملهم، ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه، ذلك لأنه يدرك ان كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لانجاز العمل.

والقائد من هذا الطراز وان كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الاتوقراطي المتسلط، الا انه يكون اقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، فهو وان كان يدرك ان باستطاعته استخدام سلطته لإجبار موظفيه وإكراههم على اداء العمل، الا انه يفضل ان يتعامل معهم اولا عن طريق الإقناع، حتى اذا ما وجد ان ذلك لا يجدي لجأ الى

الإكراه، أي انه يرتد سريعا (Revert) الى إتباع الأسلوب الاتوقراطي المتسلط ويعتبر هذا الطراز من القادة كما يقول « ريدن» -شائعا في الادارة الحديثة.

وهو يؤمن كثيرا بالمشاركة في الادارة، او ما يسمى بالإدارة التابعة من أسفل (Bottom- up-management) وهو ان استخدم المشاركة في بعض الأحيان في صنع قراراته، فان وسيلته في ذلك -كما يقول « تاننباوم وزميلاه»-ترويجه لقبول المرؤوسين لقراراته « Sell "Decisions» قبل اتخاذها، وذلك لأنه يدرك مقدما ان بعض مرؤوسيه قد يعارضون قراره، ولهذا فهو يحاول ان يبين لهم الفوائد التي تترتب على قبولهم القرار ويوضح لهم مزايا إصداره، او بعبارة أخرى هو يحاول إقناعهم بقبول القرار وهو يعلم أيضا ان تقديم موظفيه له التقارير والاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه، ربما تنتج عنه فكرة يستفيد منها او تنبهه وتعرفه بالمشاكل التي قد تستجد مستقبلا.

وقد توصل « ريدن»من خلال دراساته الى ان القائد الأوتوقراطي الخيّر يكون في الغالب شخصا طموحا توصل الى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب الى أعلاها، وانه يعرف وظيفته جيدا، وينفذ عمله بكفاءة لأنه يكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، لهذا يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل (Dedicated). وقد استخلص « ريدن» مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الاتوقراطي الخير أهمها: انه حازم يؤكد على المبادأة، ونشيط ينجز أعماله (Finisher)، وملتزم؛ التي يلتزم بانجاز أعماله (Committed)، ويقيّم دائما الكمية والنوع الضائع من الوقت، ويهتم بالتكلفة والعائد، وانه يحصل على نتائج في مواقف معنية.

والقائد الاتوقراطي الخير وان كان يبدون عادلا وطيبا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه، الا ان اتجاهاته وميوله استبدادية بشكل عام فهو وان كان يفضل ان يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع أحيانا الا ان المرؤوسين ينظرون الى سلوكه نحوهم على انه نوع من المناورة يلجأ إليها لتحقيق أهدافه، كما يفسرها بعضهم على انها علامة من علامات ضعفه في موقف معين يضاف الى ذلك ان مثل هذا القائد عندما يفشل في إقناع مرؤوسيه،ينقلب سلوكه فجأة الى إتباع أسلوب أكثر تطرفا في تحكمه واستبداديته من الاسلوب الاتوقراطي المتسلط، مما يترتب عليه رد فعل عنيف من قبل

مرؤوسيه لمواجهة هذا السلوك، تنعكس آثاره السيئة على روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهم في العمل.

4 -6 القيادة الاتوقراطية –المتعاملة او اللبقة

على الرغم من ان سلوك القائد من هذا الطراز سلوك اتوقراطي، الا انه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه (Manipulative)، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجه في العمل.

والقائد من هذا الطراز يعتقد ان مشاركة مرؤوسيه له في اداء مهامه وفي صنع قراراته، وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بانهم يشاركونه دون ان يشركهم فعلا ويعتمد في تكوين الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه على ما يسميه « ماير وهيس» بالمؤتمرات الإخبارية (Conferences information) التي تدور حول تزويده لمرؤوسيه بما توصل اليه من حلول، ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوى اتخاذه من قرارات ويكون اهتمامه في مثل هذه المؤتمرات منصبا على حصوله على طاعة وتأييد مرؤوسيه، الا انه لا يشجعهم على المناقشة الهادفة، ولا يتيح لهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم التي تكون مفيدة له للاطلاع على أبعاد المشكلة. وحتى اذا ما أتاح الفرصة لهم بإثارة أسئلة او تقديم اقتراحات او إثارة مناقشات، فإنما يكون قصده من ذلك تكون الاقتناع لديهم بما يريده هو –ولو كان هذا الاقتناع ظاهريا–، اما الاقتناع الحقيقي فلا يهمه كثيرا، وبهذا يكون الهدف النهائي من مثل هذه المؤتمرات هو حصول القائد من هذا الطراز على موافقة مرؤوسيه على القرار الذي ينوي اتخاذه.

وقد يتجاوز تعامل القادة من هذا الطراز مع مرؤوسيهم اعتمادهم على المؤتمرات الإخبارية، الى منح مرؤوسيهم قدرا يسرا من الحرية في مشاركتهم في صنع قراراتهم على النحو الذي صوره « تاننباوم وزميلاه» في نموذجين: النموذج الأول: يقوم فيه القائد بتقديم أفكاره لمرؤوسيه ويتلقى أسئلتهم عنها ويشجعهم على الأسئلة، وهو يتيح لمرؤوسيه فرصة الاستفسار منه عن القرار المراد إصداره وإمكانية تطبيقه بدلا من استيضاحه لهم عن إمكانية قبولهم للقرار بعد إصدارة. وفي مثل هذا النموذج

تتاح الفرصة للقائد للكشف عن إمكانية قبول القرار، ومعرفة مضمونه من قبل مرؤوسيه من خلال أسئلتهم واستفساراتهم حوله، وفي النموذج الثاني: يقوم القائد بتقديم مشروع قرار -ورقة عمل - قابلا للتعديل او حتى الإلغاء اذا ما زالت ظروف إصداره، ويتيح لمرؤوسيه الفرصة للتأثير في صنع القرار من خلال استطلاعه لآرائهم وردود فعلهم نحو هذا القرار قبل ان يصبح نهائيا، ومع كل ذلك يحتفظ القائد في هذا النموذج لنفسه بسلطة تحديد المشكلة واتخاذ القرار النهائي دون ان يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه او ردود فعلهم.

فأسلوب القيادة الاتوقراطية المتعاملة وان كان يبدو-في تصورنا- اقل درجات السلوك الاتوقراطي تطرفا في استبداديته، وأكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء القائد لمرؤوسيه قدرا -ولو يسرا- من الحرية لمشاركته في صنع قراراته، وميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه، الذي يظهر من خلال لباقته في إقناعهم وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة هذا الاسلوب القيادي يبقى ذا طابع اتوقراطي، لان القائد فيه يتحفظ بسلطته. النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم، او عدم الأخذ بها واتخاذه منفردا القرار النهائي.

4 -7 تقييم القيادة الاتوقراطية

ان تقييم أسلوب القيادة الاتوقراطية يتطلب بيان مزاياه والمآخذ عليه، على ضوء ما يترتب على إتباعه من مزايا ومساوئ تنعكس آثارها على التنظيم او العاملين فيه ذلك ان معظم الدراسات التطبيقية التي تمت في مجال القيادة الإدارية قد أثبتت ان كفاءة القيادة تقاس بمدى ما ترتبه من آثار على أولئك الذي يتبعونها.

4 -7 -1 مزايا القيادة الاتوقراطية

يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري ان أسلوب القيادة الإدارية الاتوقراطي يرتب آثارا سلبية بالنسبة للعاملين في ظله، تبدو مظاهرها في انخفاض روحهم المعنوية وقلة إنتاجهم غير ان بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد

كشفت عن نتائج ايجابية تؤكد ان هذا الاسلوب القيادي يمكن ان يكون ناجحا في التطبيق العملي في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه.

ونجمل فيما يلي أهم المزايا لهذا الاسلوب القيادي -بأشكاله المختلفة- والتي كشفت عنها الممارسة العملية:

الميزة الأولى: ان بعض أشكال هذا الاسلوب القيادي - كالنمط الاتوقراطي المستبد-قد يكون ناجحا في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه... فقد أكدت الدراسات التي أجراها «ماكموري »، وكل من « بروم ومان»(Broom and Mann)، ان القيادة الاتوقراطية المتحكمة وان كانت غير ملائمة لكل المواقف، الا أنها تكون في بعض المواقف مطلوبة ومجدية لكثير من القادة وحتى لكثير من مجموعات المرؤوسين. .. وأنها اذا ما استخدمت بحكمة تكون أكثر ملائمة للظروف والمواقف التي تتطلب تطبيقها، وتكون منسجمة مع تبعض النوعيات من الموظفين.. ويرى « أوريس» ان القول الذي أطلقه بعض كتاب الادارة بأن الاسلوب الاتوقراطي للقيادة هو بشكل عام غير مرغوب فيه من قبل العاملين في الادارة، قول مبنى على اعتقاد خاطئ. .. وان الدراسات التي أجراها أكدت له ان الاسلوب الاتوقراطي الحازم لبعض القادة، يكون ناجحا في بعض المواقف اكثر من أساليب القيادة الأخرى، ولاسيما تلك الأساليب التي تبدو ديمقراطية في مظهرها لا في جوهرها..

كما اثبت الدراسات التي قام بها كل من -« همبلن» (Hamblin)و «ستانتون »(Stanton)- انه خلال فترة الأزمات، او في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم او العاملين فيه-وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعا-، يكون الاسلوب القيادي الحازم والشديد هو الأسلوب الايجابي لمواجهة مثل هذه المواقف والظروف. وان العاملين في التنظيم الإداري في مثل هذه المواقف والظروف يكونون في وضع يجعلهم راغبين في الانقياد لقائد قوي وحازم (More Willing to follow a strong leader). وانه عندما يعم الغضب المجموعة العاملة او تعم حالة الفوضى الشاملة التنظيم الإداري، ويتمكن القائد الحازم من إعادة الهدوء والنظام الى نصابه، فان مثل هذا القائد الذي يتبع الاسلوب القيادي

الاتوقراطي، يجد ان الحزم هو الوسيلة الايجابية والفعالة في المحافظة على النظام في التنظيم، ويمكنه من اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في مثل هذه المواقف... ذلك لأنه من غير الممكن مثلا لأي قائد ان يستشير مرؤوسيه في الإجراءات والخطوات التي يمكن اتخاذها إزاء خطر يهدد التنظيم او العاملين فيه، كاشتعال حريق، او حدوث فيضان يهدد بإتلاف منشآت ومصانع قائمة، او حدوث إضراب او غيره.. وقد لوحظ هذه الدراسات ان القائد الذي كانت تنقصه القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الطارئة بحزم وقوة، كان موظفوه يرفضون الانقياد له، ويطالبون بقائد آخر يحل محله يكون أكثر حزما وقوة، ليكون قادرا على مواجهة مثل هذه الأزمات والظروف الطارئة.

الميزة الثانية: ان بعض إشكال هذا الأسلوب، النمط الاتوقراطي الخير الذي يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل –وهو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل– يمكن ان يكون ناجحا وفعالا في بعض المواقف، وعندما تتوافر الأجواء الملائمة لممارسته.

لقد ثبت في التطبيق العملي ان القائد من هذا الطراز يكون فعالا– أي يحصل على نتائج– عندما تتوافر العوامل والظروف التالية: عندما يكون القائد من هذا الطراز على قدر كاف من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة، ويتمتع بنظرة بعيدة المدى في تصوره للأمور، وعندما تتوافر لديه المعرفة والخبرة الواسعة التي تجعله اقدر من مرؤوسيه على اتخاذ القرارات، وعندما يكون له نظام خاص للثواب والعقاب (Reward-punishment system)، وعندما تكون الأعمال المراد انجازها لا يمكن أداؤها الا بطريقة واحدة ممتازة –وخاصة تلك الأعمال التي درست بمعرفة خبراء– وذلك لان مثل هذه الأعمال لا يوجد مجال فيها للمجهود الشخصي والابتكار، وكذلك في الأنشطة التي تحتاج الموظف لأدائها الى تعليمات محددة ومفصلة لعدم توافر المعرفة والخبرة الكافية لديه حيث لا يكون امام الموظف في هذا الوضع مجال لاستغلال قدرته في الابتكار والمبادأة في انجازها... فكل هذه العوامل تجعل الموظفين العاملين تحت قيادتهم يتقبلون هذا الاسلوب القيادي على انه الاسلوب الملائم، على الرغم من انهم قد يصفون القائد من هذا الطراز بأنه

«شديد »، الا أنهم مع ذلك يجدون أنفسهم راضخين له ولخططه منصاعين لأوامره.. وهكذا يكون هذا الاسلوب القيادي فعالا في مثل هذه المواقف، أي يؤدي الى نتائج.

الميزة الثالثة: نجاح هذا الاسلوب -بأشكاله المختلفة- في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين... فقد أثبتت بعض الدراسات الحديثة ان أسلوب القيادة الاتوقراطية بشكل عام، هو الاسلوب الأكثر ملائمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم... وأثبتت نتائج هذه الدراسات انه عندما يكون خط السلطة واضحا ومفهوما، يكون هذا الاسلوب القيادي وسيلة ايجابية للتعامل مع هذه النوعيات، اذ يؤدي الى زيادة كفاءتها في العمل وفاعليتها، ويحول بالتالي دون ضياع الوقت والجهد بدون إنتاج... فمثلا الموظفون الذي يخشون استعمل السلطة، تجدهم يتقبلون بارتياح تركيز القائد الاتوقراطي كل السلطات في يده، ويسرهم ان يتخففوا من عبء السلطة، ولذلك فهم لا يرغبون في ان تفوض لهم السلطة... وكذلك الموظفون الجبناء، والذين تنقصهم الثقة بالنفس، وذوو الميول العدوانية كالموظف الشرس او العدواني في معاملته لزملائه، والموظفون المشاغبون الذي يثيرون الشغب والاضطراب في العمل مما يؤدي الى تبديد جهود زملائهم. كل هؤلاء يلائمهم الاسلوب القيادي الحازم والقوي ليكبح جماحهم ويردهم الى طريق الصواب لأداء واجبهم في العمل.

نخلص مما تقدم الى ان أسلوب القيادة الاتوقراطية- على اختلاف أشكاله- لا يؤدي دائما وفي كل المواقف الى نتائج سلبية تنعكس على التنظيم او المرؤوسين، وان نتائج الدراسات السابقة قد أكدت كيف انه قد تقتض ظروف ومواقف معينة تطبيق هذا الاسلوب، وكيف انه يكون مطلوبا او ناجحا او فعالا في كثير من المواقف، ويحقق أهداف الادارة، الا ان وجود بعض المزايا لهذا الاسلوب القيادي- على نحو ما ذكرنا- لا يعني ايجابيته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، ذلك ان الكثير من الدراسات قد أكدت ايضا وجود آثار سلبية كثيرة تترتب على تطبيقه،

تكون واضحة بالنسبة للمرؤوسين العاملين في ظله من خلال انخفاض روحهم المعنوية وانخفاض أدائهم.

4-8 مآخذ القيادة الاتوقراطية

تدور معظم المآخذ على الاسلوب للقيادة حول ما يرتبه الأخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل والعاملين. كما يرى معظم الكتاب الذين ينتقدون هذا الاسلوب، انه وان كانت هناك ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه- وتكون آثاره ايجابية فيها-، الا ان ذلك لا يكون إلا في الأحوال الاستثنائية، وان الآثار السلبية التي يرتبها في المواقف والظروف العادية كثيرة اذا ما قيست بالآثار الايجابية.

ونجمل فيما يلي أهم المآخذ على القيادة الاتوقراطية-وخاصة شكلها المتطرف المتمثل في نمط القيادة الاتوقراطية المتسلطة-، وذلك على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسات المتعددة في هذا المجال:

المأخذ الأول:

ان تركيز القائد الاتوقراطي -وخاصة من الطراز التسلطي- السلطات في يده، وانفراده في اتخاذ القرارات، وعدم تفويضه السلطة لمرؤوسيه، وتزمته في الإشراف عليهم.. كلها ترتب آثارا سلبية تعوق انجاز العمل. فتركيز القائد السلطة في يده، وانفراده في أداء مهامه واتخاذ قراراته دون إشراك مرؤوسيه، يفرض عليه ان يكون خبيرا وملما بكل الأمور، الأمر الذي يصعب تحقيقه في الواقع العملي... فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة، لا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة، والتي يحتاج القائد لانجازها بنجاح الى مساعدة مرؤوسيه ومشاركتهم له. كما ان تدخله المستمر في أعمال موظفيه بقصد انجاز العمل بتفصيلاته الدقيقة، وبالطريقة التي يرى انها سليمة... كل ذلك يثير سخط الموظف الكفء الواثق في نفسه وفي عمله، والذي يؤديه على نحو جيد. فقد ثبت في التطبيق اعملي ان اتجاه القائد الى إصدار التعليمات المفصلة، وإصراره على تنفيذ المرؤوسين لها بتفصيلاتها الدقيقة، يؤدي الى قتل الروح المبادأة والابتكار لدى الموظف ويضعف روحه المعنوية، ويولد لديه القلق والاضطراب الذي ينعكس على

أدائه للعمل.. ففي إحدى الدراسات التي قامت بها الباحثة « ما سميث »(M. Smith) –التي تمت في إحدى المنظمات الإدارية الكبيرة في بريطانيا–لاحظت الباحثة ان القيادة الإدارية التي كانت تصدر تعليمات محددة لمرؤوسيها بانجاز العمل بطريقة معينة، وتصر على تنفيذها بتهديدهم بتوقيع الجزاء اذا لم يلتزموا بهذه التعليمات، كان يترتب على أسلوبها هذا إحساس المرؤوسين، بالسخط والقلق والاضطراب، مما يؤدي على خلق المتاعب في العلاقات بين هذه القيادات التي تتبع هذا الاسلوب وبين مرؤوسيها.

يضاف الى ما سبق ما يخلقه السلوك الاتوقراطي من مظاهر السلبية في أداء العمل... فإصرار القائد الاتوقراطي على ان يكون أداء العمل بطريقة معينة –يراها هو صحيحة–يؤدي الى عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم، تجنبا للخطأ او التعرض للجزاء.. ومن مظاهر السلبية التي تترتب على ذلك–كما يقول « ماكس»– ما يتولد من اعتقاد لدى الموظف بان التخفيف من عبئ العمل الواقع عليه، وبالتالي من عبئ المسؤولية المترتبة عليه، يمكن ان يتحقق اذا استطاع ان يحيل جزءا من عبء الأعمال المطلوبة منه الى جهات أخرى او موظفين آخرين تخلصا من المسؤولية مؤقتا... وقد يشجعه على دفع المسؤولية عنه، كون الأعمال المطلوب انجازها واضحة او غير هامة في نظره. وهذا الوضع هو ما يطلق عليه كتاب الإدارة ظاهرة تحويل او دفع المسؤولية على الغير (Passing the buck).

وأخيرا فان من الآثار السلبية التي ينتجها السلوك الاتوقراطي والذي تنعكس على أداء العمل، ما يرتبه إتباع القائد الاتوقراطي لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد–الاتصالات الى أسفل او الهابطة من القائد الى مرؤوسيه – من تعطيل «التغذية العكسية »(Feed back) للاتصالات من جانب مرؤوسيه،فينعدم الفهم المتبادل بين الطرفين.. هذا فضلا عن ان فساد الاتصالات الإدارية داخل التنظيم نتيجة لذلك، يترتب عليه زيادة الشك وعدم الثقة من جانب المرؤوسين في تصرفات قائدهم... واذا كانت نتائج بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال، قد كشفت عن ان القائد الاتوقراطي يبدو كثير الاتصال بمرؤوسيه –كما أشارت الى ذلك نسبة اتصالاته بهم أثناء الدراسة–، فانه اتضح من خلال النتائج النهائية للدراسة، ان كثرة اتصالاته

بمرؤوسيه يرجع الى انه كان يراجع باستمرار أعمال مرؤوسيه ويتابعها دون ان ينتظرهم حتى ينقلوا اليه مشاكلهم في العمل.. وان المرؤوسين كانوا يجدون أنفسهم مضطرين للرجوع الى قائدهم في بعض الأحيان لتخوفهم من اتخاذ أي قرار او تحمل أي مسؤولية انجاز أي عمل قبل اخذ موافقته على كيفية انجازه، وكل ذلك كان يجعل حريتهم في أداء العمل محدودة ومقيدة بموافقة قائدهم.

وهكذا تتضح لنا الآثار السلبية التي يرتبها هذا الاسلوب القيادي على أداء العمل. الآن انه أذا كانت هذه الآثار تبدو واضحة في ظل النمط الاتوقراطي التسلطي اكثر من النمطين الأخرين -الخير والمتعامل- فان ذلك لا يعني ان هذين النمطين لا يحدثان آثارا سلبية مماثلة، ففي ظل النمط الاتوقراطي المتعامل -وهو النمط الأخف تسلطا- يترتب على إتباع القائد لوسائل المشاركة الزائفة (pseudo-participation) القائمة على خلق الإحساس لدى المرؤوسين بالمشاركة دون إشراكهم فعلا، ان يشعر المرؤوسون بعدم تقدير القائد لآرائهم، اذ يتكشف لهم على المدى البعيد حقيقة الوضع، ويتنبهوا الى ان القائد انما يهدف من وراء إشعارهم بالمشاركة الى الحصول على موافقتهم على القرار الذي ينوي اتخاذه وتحقيق مصالحة، وعندئذ سيكون رد فعلهم سلبيا نحو القائد ونحو العمل.

المأخذ الثاني:

وهو ان الاسلوب الاتوقراطي للقيادة يقوم على منهج الشدة، ذلك ان القائد يستخدم الحوافز السلبية (Negative incentives)-وان كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب الشكل الاتوقراطي للقيادة-لإيجاد الدافع للعمل لدى مرؤوسيه، كتوقيع الجزاءات عليهم، والتهديد والتخويف بإنقاص اشباعاتهم، وكلها تؤدي الى نتائج سلبية تبدو مظاهرها في ردود فعلهم واستجاباتهم السلبية، فقد ثبت في التطبيق العملي ان استخدام القائد للجزاءات، لا يترتب عليه دفع الموظف الى بذل أقصى جهده لانجاز العمل على نحو جيد، وانما تدفعه فقط الى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه المساءلة. ففي احد البحوث التي قام بها « د.فتوح ابو العزم»، التي تمت في القطاعين العام والحكومي في جمهورية مصر العربية على عينة عشوائية في، حالة ممن وقع عليهم جزاءات معينة أظهرت نتائج البحث ان، ،، حالة منهم -أي نسبة 92٪- لم يؤد

العقاب معهم الى النتيجة المرجوة، بل الى عكسها (فاما زادت الجزاءات الواقعة عليهم او قل إنتاجهم).

وان، 8٪ فقط ممن وقع عليهم الجزاء تغير سلوكهم الى ما يراد. وانه حتى هؤلاء الـ 8٪ اظهر البحث ان حوالي 66٪ منهم تغير سلوكهم لا ايمانا منهم لاستحقاقهم العقاب، بل خوفا من العقاب او خوفا من أن يوقع عليهم عقاب اخر، وقد اظهرت نتائج البحث ان السبب الرئيسي في عدم تغير سلوك الاغلبية الى الاحسن يرجع الى عدم ايمانهم بخطئهم، حيث ان الخطأ نسبي.

كما ان استخدام القائد لاسلوب الضغط والشدة والتحكم-دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه-يترتب عليه توليد شعور بالفشل وخيبة الامل لدى الموظف لعدم قدرته على تخطي العقبات الناجمة عن هذا الضغط.. وينتابه نتيجة لكل ذلك شعور بالاحباط(Frustration) او تثبيط العزم (Inhibition)، فيحجم عمدا عن القيام باي نشاط في نطاق العمل، او لا يتكلم او يدلي برأيه في أي اجتماع لانه يخشى ان يقول شيئا خاطئا او غير هام... ومن ابرز مظاهر الشعور بالاحباط لدى الموظف، والتي كشفت عنها مجموعة من الدراسات ما يلي:

أ. السلوك العدواني للموظف (Aggressive behavior): ان شعور الموظف بالفشل في الحصول على النتائج المطلوبة، يولد لديه مشاعر بالخوف والغضب فيتجه سلوكه الى العدوانية محاولا الحاق الضرر المادي او الادبي بقائده او بزملاء العمل او الادوات.

ومن مظاهر العدوانية لدى الموظف: السلبية، وروح التخريب، وتعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، والتهديد بالتوقف عن العمل او التباطؤ في ادائه او الاعتداء على رئيسه او الإساءة الى سمعته او معارضة اقتراحاته. واذا ما زادت مشاعر الاحباط لدى الموظف، فربما لا يقتصر تأثيرا على السلوك العدواني بل ربما يؤدي الى اصابته بأمراض بدنية او نفسية، تنعكس كلها على ادائه فتضعفه كما ان محاولة القيادة الاتوقراطية فرض نظم صرامة وجزاءات اشد قسوة لمجابهة السلوك

العدواني للموظف، تؤدي الى احباط اشد واستياء اكثر وتخريب اكبر تكون نتيجة كراهية مكتومة تؤدي الى تسمم العلاقات بين القيادة والمرؤوسين لمدة طويلة.

وتتعدد أنماط السلوك العدواني لموظف تبعا لدرجة الاحباط الذي يلاقيه، والسبب الذي ادى الى الاحباط. فالموظف الكفء مثلا الذي يقدم اداء جيدا ويحرم من الترقية تعسفا رغم استحقاقه لها، قد تنتابه مشاعر عدوانية نحو قائده او زملائه او مرؤوسيه، وتنعكس هذه المشاعر على نفسيته، فتؤدي الى غضبه وكراهيته لجو العمل، ويجعله يشعر بعدم الكفاءة والصلاحية، ربما يؤدي به ذلك الى الانحراف

ب. وهناك مظاهر اخرى للاحباط اهمها: ارتداد شخصية الموظف (Regression)، الذي من ابرز اعراضه: الافتقار الى ضبط الانفعال، والقابلية لتصديق الاشاعات، والاوء الاعمى لبعض الناس. . كما ان من مظاهره لدى القادة الحساسية الزائدة، ورفض تفويض السلطة، وعدم القدرة على التمييز بين الطلبات المعقولة وغير المعقولة. وكبت الموظف لمشاعره (Repression)، الذي قد يفجره ضد قائده او زميله، ويؤدي بالتالي الى صراعات في العمل تؤثر في الانتاج. وتجاهل الموظف او انكاره (Denial) لتعليمات او اوامر قائده، ومحاولته خلق سبب لهذا الانكار او التجاهل. واتخاذ الموظف من احد زملائه الضعفاء-كبش فداء (Scope goating)- لتحقيق مصالحه او الاحتماء بهم لتبرير فشله مما يترتب عليه فساد العلاقات بين مجموعة العاملين، ويؤدي الى افتقارهم لروح التعاون ويضعف معنوياتهم.

المأخذ الثالث:

ان النمط الاتوقراطي للقياد يؤدي الى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي. ويرى القائلون بهذا النقد ان تزايد الغضب والتوتر لدى الموظفين والناتج عن شعورهم بالاحباط، يوجه سلوكهم نحو التخفيف من مظاهر الغضب والتوتر، فليجأون الى التجمع في مجموعات غير رسمية (Informal groups) تتوثق علاقاتهم في نطاقها بهدف مقاومة ضغوط القيادة الاتوقراطية

وتهديداتها، ويترتب على ذلك في المدى الطويل اتخاذ هذه المجموعات شكل تنظيمات غير رسمية – داخل التنظيم الرسمي- تتزعمها قيادات غير رسمية تبرز من بين صفوفها، يقول « ارجيرس» ان الفلسفة التي يقوم عليها اسلوب القيادة الاتوقراطية، تدفع العاملين في ظله الى الامعان في سلوكهم المعادي لقياداتهم، وقد يصل بهم الامر الى تكون تجمعات غير رسمية يجدون فيها ملاذا للتخفيف من اسباب الاحباط والفشل والصراع ويضيف: وفي ظل مثل هذه الفلسفة، يصبح تكون التنظيمات غير الرسمية ضرورة تمليها حاجة المرؤوسين الى التعبير عن مشاعر التوتر لديهم، والتي ببقائها يصبحون ميالين الى العدوان، ويفقدون مقدرتهم وكفاءتهم الانتاجية، ويصبح من الصعب فهمهم وتوجيههم من قبل قيادتهم.

وقد كشفت نتائج بعض الدراسات التي اجراها – مركز البحوث التابع لجامعة ميتشجان الامريكية في مجموعة من الشركات –ان الادارات التي كان يشرف عليها مشرفون اتوقراطيون كانت تظهر فيها قيادات غير رسمية تتولي مهمة تمثيل مجموعات غير رسمية من العاملين في هذه الادارات والتحدث باسمهم فيما يخصهم ويرغبون به، ولوحظ خلال الدراسة ان القيادات غير الرسمية في هذه الادارات كان توجه اعضاء المجموعات غير الرسمية الى معارضة اوامر القيادة الرسمية او عدم تنفيذها او منعها من استخدام أساليبها التحكمية. وان اعضاء هذه المجموعات غير الرسمية كانوا يتعاونون فيما بينهم للتغطية على اخطائهم، وكانوا يطلقون احيانا صيحات الاحتجاج او الاتهامات العلنية ضد المشرف عليهم، كما كانوا يستخدمون الاتصالات غير الرسمية –عن طريق الإشاعات– لتوجيه نظر المشرف الى ضرورة اشباع حاجاتهم، وأثبتت نتائج هذه الدراسات ان وجود هذه التجمعات غير الرسمية قد ترتب عليه ان اصبحت امكانية تحقيق التماسك والتلاحم بين العاملين في هذه الإدارات صعبة، واصبح اهتمامهم بانجاز العمل مفقودا، مما ترتب عليه انخفاض الانتاج فيها.

المأخذ الرابع:

وأخيرا يؤخذ على اسلوب القيادة الاتوقراطية، انه يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما ينتهي الى إضعاف كافأتهم الإنتاجية ذلك ان مشاعر الإحباط التي تنتاب الموظف، وما تخلقه التجمعات غير الرسمية من وسائل لمواجهة ضغوط القيادة

الاتوقراطية وتحكمها، تؤدي الى انخفاض الروح المعنية والتي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:

أ. **انعدام رضا العاملين عن العمل، وانعدام التعاون والولاء للقائد..** فقد ثبت ان جماعة العاملين في ظل القيادة الاتوقراطية تكون جماعة سلبية مفككة وغير متعاونة، وان علاقة كل عضو من أعضائها على الأعضاء الآخرين تكون اكثر ميلا للتسلط، ويسود مثل هذه الجماعات شعور اكثر «بالانا »، واذا غاب القائد عن جو العمل فترة لا يتم انجاز سوى القليل من العمل او لا يتم انجاز شيء ما. . واذا تعطل لظروف خارجة عن إرادة العاملين يسود التنظيم جو من التخبط والاضطراب وتبادل الاتهامات والقاء كل موظف تبعة عدم انجاز العمل على الاخر كما يسود مثل هذه الجماعات ميل للتبلد والقابلية للانفعال، ولا ينزع أفرادها الى التفكير المستقل او المبادأة او تحمل المسؤولية، ونتيجة لهذا الوضع فان الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة تبدو ضعيفة من خلال سهول التفريق بين افرادها، وصعوبة التخفيف من حدة التوتر الذي يسود العلاقات بين افرادها ،وانعدام امكانية التحكم في الصراعات بين أعضائها، وانعدام الانسجام بين اهداف الفرد العامل واهداف التنظيم الذي يعمل فيه مما يترتب عليه ان يصبح اتجاه العاملين نحو اهداف التنظيم ونحو القائد اتجاها سلبيا.. وكلها مظاهر لقلة احساس افراد هذه الجماعة بالاندماج في المجموعة العاملة.

اما انعدام مظاهر الولاء او ضعفها –بين القائد الاتوقراطي ومرؤوسيه- فتبدو مظاهرها في: محاولة العاملين حجب كل مالا يسر القائد واهتمامهم فقط بايصال الاخبار التي تسره، كما تبدو واضحة من خلال الصراعات التي تظهر بين مساعدي القائد لتولي السلطة عندما يتنحى او يستبدل به غيره، وكذلك من خلال انفصال القائد اجتماعية عن مرؤوسيه- حيث يبقى هناك بعد اجتماعي بين القائد الاتوقراطي ومرؤوسيه. . وهذه كلها مظاهر لضعف ولاء المرؤوسين في ظل القيادة الاتوقراطية للقائد.

ب. **ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين:** ذلك ان فرض القائد الاتوقرايطي طرقا معينة على مرؤوسيه لأداء العمل، وعدم تهيئتهم وإقناعهم لتقبل هذه الطرق، يؤدي الى خلق منازعا بين فئات المرؤوسين في التنظيم حول كيفية أداء العمل، ويزيد بالتالي من معدل التظلمات والشكاوي، وقد كشفت نتائج الدارسات التي قام بها «فلشمان وهريس »(Fleishman and Harris)- حول مدى ارتباط السلوك القيادي بمعدل التظلمات والشكاوي ودوران العمل بين العاملين- عن ان معدل الشكاوي والتظلمات كان مرتفعا بين الموظفين العاملين في ظل قيادة أوتوقراطية. وأن من اهم اسباب ذلك، عدم توافر المناخ النفسي الملائم لاداء العمل، ولوحظ من خلال الدراسة ان معدل الشكاوي والتظلمات كان مرتفعا بشكل واضح بين فئات الموظفين الأكفاء المؤهلين الذين كانوا يبدون اعتراضا ونفورا عن إلزامهم بإنجاز العمل طبقا لتعليمات مفصلة وبطريقة آمرة، وكانوا يطالبون بإعطائهم سلطات مناسبة ليتمكنوا من إنجاز العمل حسب اختصاصاتهم، وقد كانت مظاهر الشكاوي والتظلمات بالنسبة لهذه الفئات من الموظفين تظهر واضحة من جلساتهم غير الرسمية مع زملائهم. كما لوحظ ان القادة ذوي الميول الاتوقراطي كانوا اذا حاولوا النظر في بعض الشكاوي و التظلمات لا يعطون الحكم العادل.

ج. **ارتفاع معدل الغياب عن العمل بين الموظفين بدون عذر او لأعذار مختلقة:** ويظهر ذلك خلال كثرة تمارضهم ففي احدى الدراسات التي اجراها احد علماء الاجتماع وهو « ميشيل ارجيل» (M.Argyle)، حول العلاقة بين الاسلوب القيادي الذي يتبعه القائد ومعدل الغياب بين مرؤوسيه، والتي تمت في ثماني منظمات ادارية انجليزية، وشملت المقارنة بين مجموعة عمل ومشرفيهم، من حيث ابعاد السلوك القيادي للقادة ومن بينها معدل التغيب بين العاملين، ثبت ان معدل التغيب يكون مرتفعا في مجموعات العمل التي تعمل في ظل ما سماه الباحث -بالاسلوب القيادي العقابي- أي الذي يستخدم فيه القائد التحفيز السلبي القائم على الجزاء لدفع العاملين لادءا العمل، وان معدل التغيب بين هذه المجموعات اعلى منه في مجموعات العمل في ظل الاسلوب القيادي غير العقابي.

وتتفق نتائج هذه الدراسات مع نتائج الأبحاث التي قام بها « نولانـد» (Noland) في احد المصانع الانجليزية تحت إشراف مجلس بحوث الصحة الصناعية في بريطانيا (Industrial Health Research Board) حول تأثير نوعية الإشراف على معدل التغيب عن العمل، اذ بينت نتائج هذه الأبحاث ان الغالبية من العاملين -كثري الغياب- قد قالوا عند استفتائهم، بانه يجدون من الصعب التعامل مع المشرف لانه لا يظهر تقديره لجهودهم، ويستخدم الحوافز السلبية لإيجاد الدافع لديهم للعمل مما يجعلهم يشعرون بالقلق والاضطراب.

د. ارتفاع معدل دوران العمل (ترك او تغيير العمل) (Labor turnover) أي زيادة معدل ما يخرج من التنظيم وما يدخل فيه من موظفين، فقد ثبت في التطبيق العملي ان انفراد القائد باتخاذ القرارات، وتركيزه السلطة في يده، وإشرافه المحكم ورقابته الشديدة على أعمال مرؤوسيه، تؤدي الى كبت القدرات الابتكارية لدى الممتازين منهم، فيضطرون الى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يتوفر لهم فيه الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع.

كما دلت النتائج التي أجراها مكتب الشؤون الدولية التابع لمنظمة الأمم المتحدة (Bureau of international affairs)، حول مدى تأثر دوران العمل في التنظيمات الإدارية بشكل عام بسلوك القادة فيها، على ان معدل دوران العمل يكون مرتفعا في التنظيمات التي يقودها قادة ذوو ميول اوتوقراطية، فقد لوحظ خلال الدراسة ان العاملين في ظل هذه التنظيمات -وخاصة الممتازين منهم- كانوا يميلون الى العمل فيها لعدم تمكنهم من التلاؤم مع جو العمل، او لخوفهم من الفصل او التعرض للجزاءات لأبسط الأخطاء، وان ذلك كان يدفعهم الى البحث عن عمل في تنظيمات أخرى، فيزداد نتيجة لذلك عدد الموظفين الذين يتركون العمل باستمرار، ويجري إحلال آخرين محلهم، فيفقد التنظيم بذلك الكفاءات والخبرات الممتازة من جهة، ويحتاج الى وقت طويل لحين تلاؤم الموظفين الجدد مع جو العمل واكتساب الخبرات لملء الفراغ الذي وجد فيه نتيجة ترك العناصر الممتازة العمل فيه،فضلا عما يتكلفه التنظيم من مال وجهد في اختيار الموظفين الجدد وتدريبهم. وكشفت نتائج هذه الدراسات عن انه عندما كان يرتفع معدّل دوران العمل في مثل هذه التنظيمات، كانت تزداد إعلاناتها عن تخفيض الإنتاج (Cut back).

يتضح من خلال التقييم السابق لأسلوب القيادة الاتوقراطية على اختلاف إشكالها على ضوء الدارسات المتعددة، ان هذا الاسلوب القيادي وان كان يمكن ان يلقى التطبيق ويكون ناجحا في ظل مواقف وظروف معينة، الا انه في الغالب يؤدي الى نتائج سلبية تنعكس آثارها على العاملين في ظله وبالتالي على إنتاجيتهم.. ويبدو لنا من خلال الموازنة بين مزايا هذا الاسلوب ومآخذه ان الاتجاه الغالب في الادارة يرى ان هذا الاسلوب كان أكثر ملائمة للإدارة في الماضي لانه يتلاءم مع وضع العاملين في ظلله ومستواهم آنذاك، ذلك ان التنظيمات الإدارية في الماضي لم تكن معقدة، وكانت تتسم بالبساطة على خلاف ما هي عليه الان، كما ان العاملين في ظل تنظيمات الماضي لم يكونوا على مستوى من العلم والمعرفة كما هو الآن.. ولذلك يرى القائلون بهذا الاتجاه ان أسلوب القيادة الاتوقراطية لم يعد يتلاءم مع متطلبات الادارة الحديثة، حيث أصبحت التنظيمات الإدارية واسعة ومعقدة، وأصبح العاملون فيها من الطراز المؤهل والواعي والمتخصص. هذا فضلا عن ان الفلسفة الديمقراطية التي أصبحت تقوم عليها الادارة الحديثة، وما ترتكز عليه من علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسه وإتاحة الفرصة لهم لمشاركته في بعض مهامه، وتقديره لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباعها... وكل هذه المتطلبات لا يمكن للإدارة الحديثة تحقيقها في ظل القيادة الاتوقراطية.

الا اننا من جانبنا نرى انه من الصعب التسليم بما يراه القائلون بالاتجاه السابق على إطلاقه، ذلك لأنه ثبت لنا من خلال تقييمنا لهذا الأسلوب القيادي على ضوء ما توصلت اليه الدراسات المتعددة في هذا المجال من نتائج، ان هذا الاسلوب لا زال يطبق في الادارة الحديثة، وان بعض اشكاله كنمط القيادة الاتوقراطية الخيِّرة، يكاد يكون شائعا في التنظيمات الإدارية الحديثة –على حد قول« ريدن» السابق ذكره... بل ان اكثر من أشكاله تطرفا نحو الاستبدادية وهو النمط الاتوقراطي التسلطي، يمكن ان يكون ناجحا في مواقف معينة...من هنا فاننا نؤيد الاتجاه الأخر الذي يرى ان هذا الاسلوب القيادي يمكن ان يكون فعالا –أي يؤدي الى نتائج عندما تتطلب تطبيقه مواقف وظروف معينة.

مراجع الفصل الرابع

1. زكي هاشم ، الجوانب السلوكية في الادارة، مرجع سبق ذكره، 1973، ص،104-1173.
2. فتوح ابو العزم : "العلاقات والاتصالات وأثرها في نجاح مشروعات المنظمة" بحث منشور في محاضر مؤتمر القادة الاداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة،الدورة العاشرة في الفترة من (21/ 9-3/ 10/ 1980)، ص،189-190
3. عبد الرحمن عمر، "القيادة الادارية" دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عدد رقم (100)، ديسمبر 1970، ص 57.
4. علي السلمي: " العلوم السلوكية في التطبيق الاداري" (دار المعارف – القاهرة) ، عام 1990 ص: 44، 45
5. محمد فاروق الهيثمي "إدارة القطاع العام في الدولة الاشتراكية والنامية" مجلة الإدارة المجلد الثالث، يوليو عام 1970و ص: 46.
6. Herbert Hidcks, (The Management of Organizations), Mc Graw –Hill Book co-New York , 1990 PP . 330, 331
7. Doglas McGregor, (the Human side of Enterprise). (McGraw-Hill, Book co9. New York), 1960, chapter 3, pp. 33-34
8. Argyris, Organizational Leadership ,op .cit, 1957, pp. 20-24
9. Norman Mair and John Hayes, (creative Management)(John Wiley &Sons Inc. New Your) 1980 , pp. 4-13
10. Schein Edgar, (Organizational Psychology)(Prentice Hall Englewood cliffis, N.J) 1980 pp: 50-52
11. W. Bennis , (Revisionist theory of leadership) , Harvard Business Review, January, 1990, pp. 26-36, 146-150
12. Robert Mcmurry , (The Case of Benevolent Autocracy), Harvard Business Review, January , 1980, pp: 82-90
13. Robber Tannenbaum Irving weschler, and Fred Massarik, (Leadership and Organization : A Behavior Science Approach) (Mc Graw-Jill book Co-New York 1985 P. 69)

14. William J. Reddin. (Managerial Effectiveness), (Mc Grew Hill Book Co . –New York), 1985. pp. 224-226
15. R. Neuschel, James M. Black (How To Grow in Management), (prentice Hall R. Neuschel, op .cit 1990,p. 43. Inc. Englewood Cliffs-N.J)1980, pp. 45-47.
16. James Owens, (The Art of Leadership),personnel journal, May, 1980, p 394. Mair and Hayes, op. cit, 1962, p. 56
17. Victor Broom and Floyed Mann, (Leader Authoritarianism and Employee Attitudes), personal Psychology, summer 1990,pp. 125-140.
18. R. Hamblin, (Leadership and Crisis) , Sociometry , No. 21, Sept.1980 pp. 322-335
19. E. Stanton, (company Policies and Supervisors Attitudes Toward Supervision) Jour nal of Applied Psychology, Vol. 44 December, 1960, pp: 22-26
20. Robert Kahn and Danial Katz, (Leadership practices in Relation to productivity and Moral), in : Group Dynamics; Research and Theory, op, cit, 1960, p. 557
21. E. Fleishman an E. Harris,(Patterns of Leadership behavior Related to Employee Agreivances and Turnover) personal psychology, vol.15, may 1980, pp. 43-56
22. M .Argyle. Supervisory Methods Related to productivity, Absenteeism and Turnover) Human Relations, vo. XI .no. I. August. 1958. pp. 32-27
23. E.W. Noland. (workers Attitudes and Industrial Absenteeism: A statistical Approach) American Sociological review, sept. 1945.pp.503-510

كفايات ومسئوليات القيادة الإدارية

الفصل الخامس

كفايات ومسئوليات القيادة الإدارية

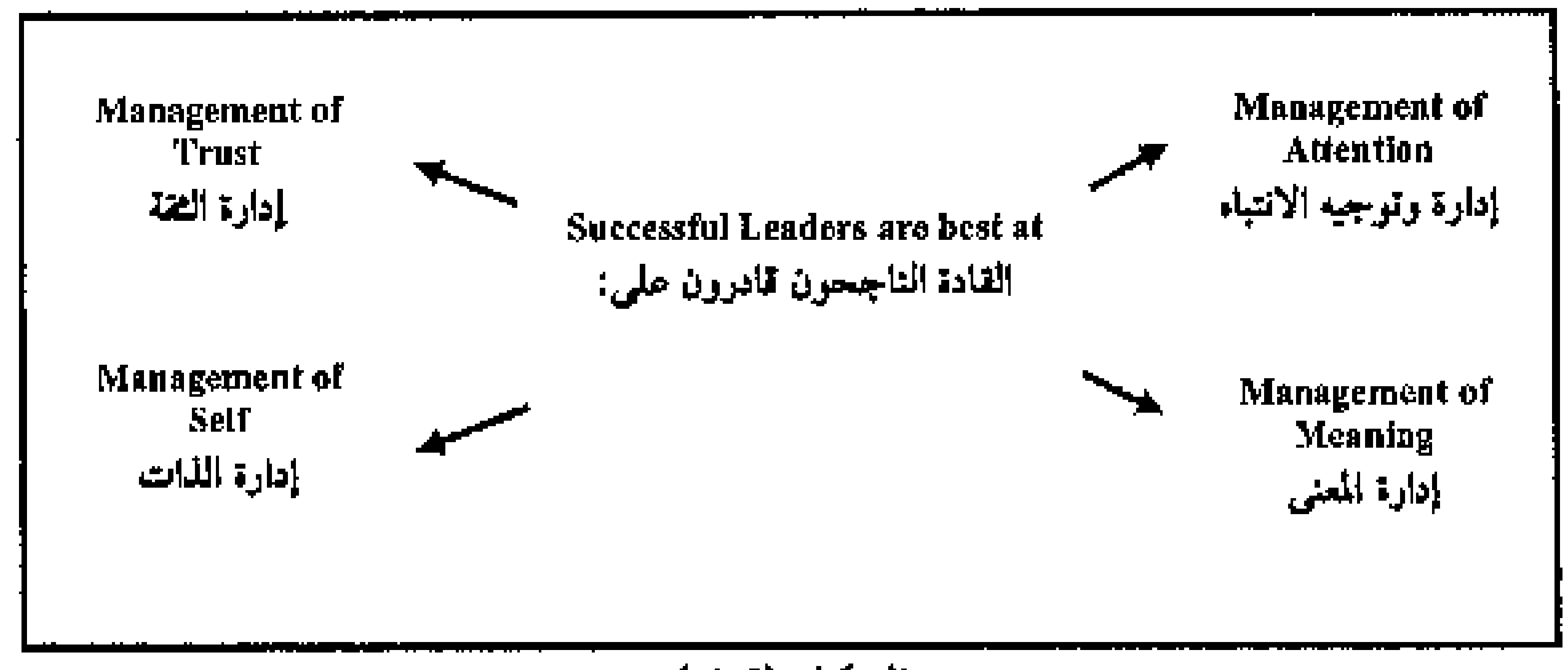
1-5 كفايات ومسئوليات القيادة

تعريف الكفاية:

عندما يقدم نموذج القيادة سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية يصبح من الضروري تقديم تعريف مبسط لمفهوم الكفاية.و يمكن القول أن الكفاية هي القدرات والإمكانيات المطلوب توافرها لدى القائد إضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها القائد.

تداخل كفايات القيادة مع الإدارة:

ومن منطلق القول بأن القادة هم الأشخاص الذين يفعلون الشيء الصواب وأن المديرين هم الأشخاص الذين يفعلون الأشياء بطريقة صائبة فإننا نؤكد أن كلا من الدورين هاما وحيوياً في أي مؤسسة إنتاجية كانت أم خدماتية. لذا فإننا نحتاج هنا إلى تقديم نموذجاً مبسطاً يوضح الكفايات الأولية التي يحتاجها القائد الناجح وذلك على النحو التالي:



الشكل (5-1)

كفايات القيادة الناجحة في الإدارة

1. إدارة الاهتمام أو الانتباه Management of Attention

ليس من الضروري هنا أن تكون إدارة الاهتمام أو الانتباه نوع من الرؤية Vision أو الحلم dream أو منهج عمل agenda أو حتى مجموعة من النوايا a set of intentions بل أنها تشير إلى قدرة القادة على إعطاء وإظهار درجة تركيز غير عادي من الالتزام. بهذا يستطيع القادة إدارة وتوجيه الانتباه والاهتمام عن طريق رؤية تبعث الحماس وتدفع الآخرين إلى الوصول إلى آفاق لم يصلوا إليها من قبل.

2. إدارة القصد والمعنى Management of Meaning

وهذا يعني أن القائد يتعين عليه طرح رؤية بشكل فاعل وهو في ذلك يتذكر دائماً أن عليه أن يكون محدداً عند إعطاء التكليفات. وهذا معناه أن القائد الذي لا يستطيع تحديد المشكلة بشكل كاف وكذلك الرؤية والهدف لا يستطيع اختيار من يتعامل معها.

3. إدارة الثقة Management of Trust

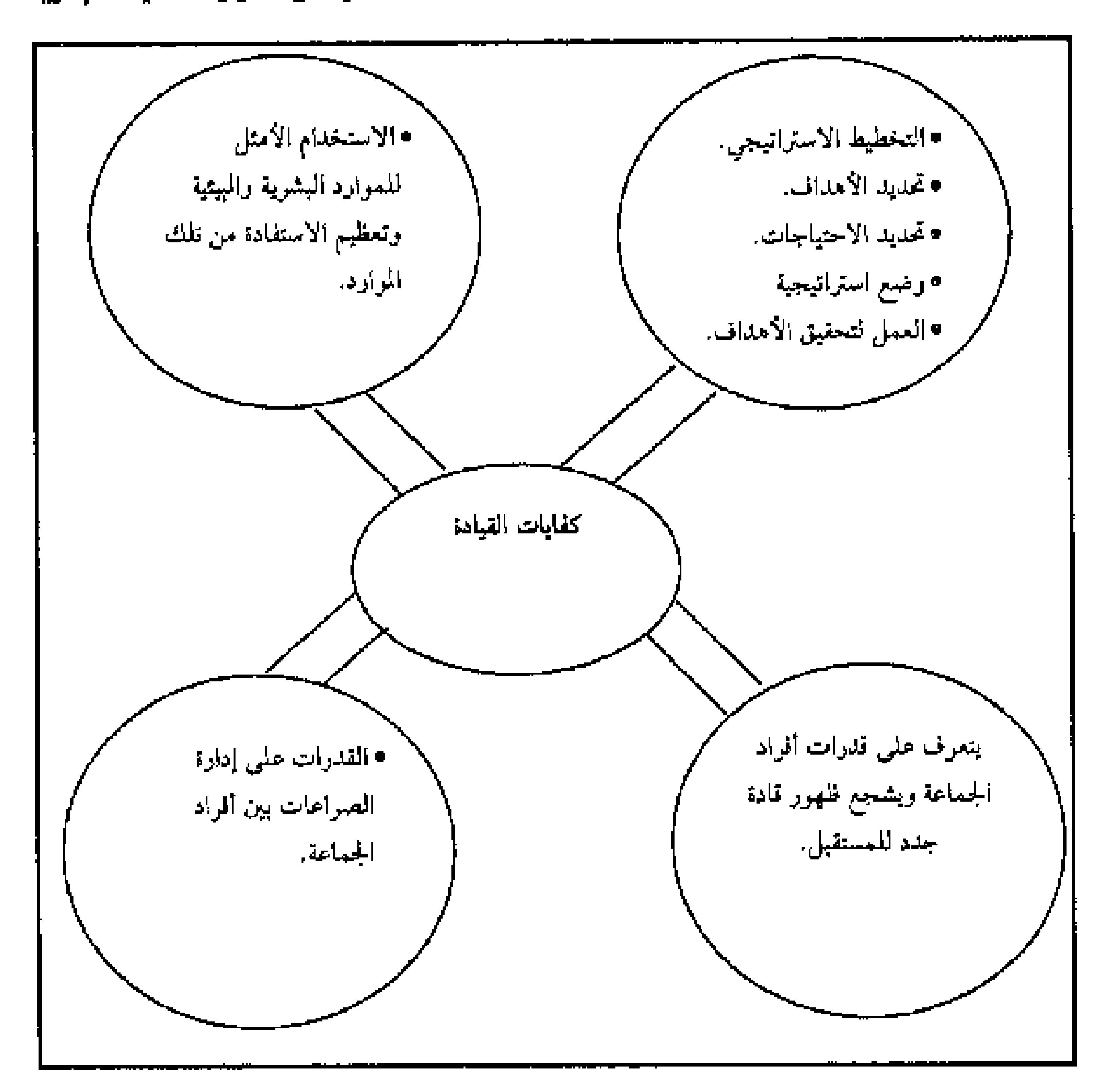
وتعد الثقة عنصرا هاماً لكل المؤسسات، تعليمية كانت أم مجتمعاتية. وتأتي الاعتمادية والثبات كأهم مكونات الثقة. فقد أثبتت التجارب أن الناس يميلون إلى أتباع الأفراد الذين يمكنهم الاعتماد عليهم حتى وأن اختلفوا معهم أحياناً، بينما لا يميلون إلى إتباع الأفراد الذين يغيرون مواقفهم كثيراً حتى وإن اتفقوا معهم.

4. إدارة الذات Management of Self

وتلك الكفاية لدى القائد تمكنه من معرفة نقاط قوته ومهاراته واستخدام تلك النقاط والمهارات بشكل فاعل. وبدون إدارة وتوجيه الذات قد يكون تأثير القيادة ضاراً أكثر منه نافعاً.

2-5 كفايات القائد العملية

من الضروري أيضا أن نوضح هنا أن كفايات القيادة ومسئولياتها لا علاقة لها بأسلوب القيادة أو نظرية القيادة أو حتى أسلوب الإدارة. ببساطة سنستعرض هنا مجموعة من الكفايات العملية التي يجب أن يتمتع بها القادة ويظهرونها عند اللزوم .



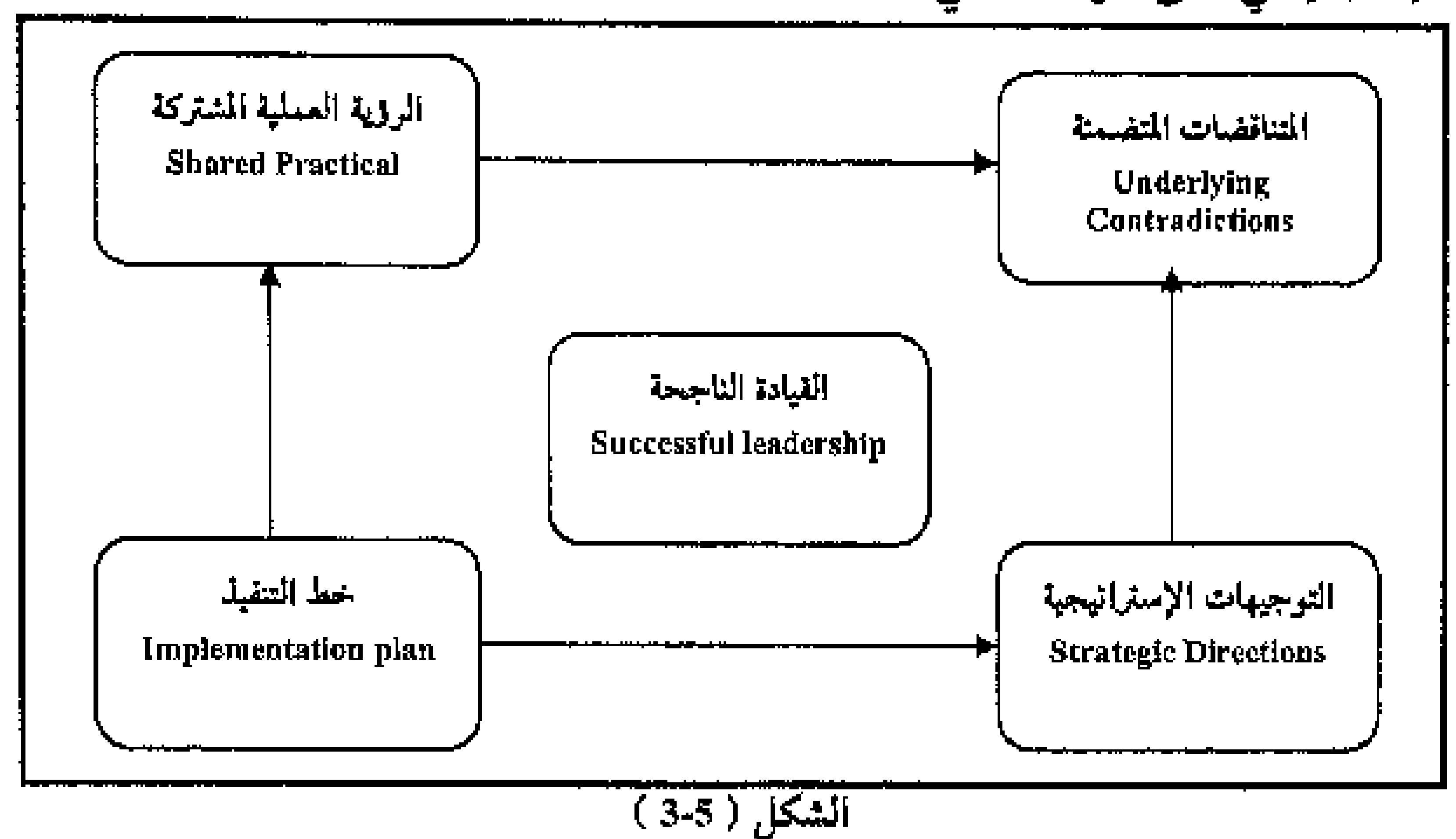
الشكل (5-2) (كفايات القيادة العملية)

وقد تكون الكفايات التي ذكرناها- أنظر الشكل التوضيحي - متداخلة بشكل أو آخر مع كفايات الإدارة إلا أنه من الممكن الإشارة إلى أنها تختلف عن سابقتها في أنها كفايات عملية وليست بالضرورة إدارية في مضمونها. تلك الكفايات تشمل قدرة القائد في المؤسسة على عمل الآتي:

أ. التخطيط الإستراتيجي Strategic planning

وهو ما يعد من أهم وظائف القائد الناجح في أي مجال. ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى توضيح المعتقدات والقيم ونقاط القوة والضعف في المؤسسة وكذلك

تحديد إمكانات العمل وصعوباته. وهنا يأتي دور القائد الناجح ليحدد الاتجاهات وليحسن فاعلية الأداء ويساعد على تجنب تكرار الأعمال ويركز على عمل الخدمات الهامة ويحسن من عملية التواصل بين أفراد الجماعة وتنسيق العمل بينهم ويضع الأهداف التي تتواءم مع بيئة العمل وتضمن النجاح. ويسير الأمور طبقا للتخطيط الإستراتيجي على الوجه التالي:



الشكل (5-3)

مخطط لملامح التخطيط الاستراتيجي

وإذا طبقنا ذلك في محيط المؤسسة التعليمية فإن المدرس على سبيل المثال – وهو القائد في العملية التعليمية الذي يضع الخطة الإستراتيجية للتنفيذ في ضوء الرؤية العملية المشتركة التي تشترك فيها جهات عدة مثل المجتمع وأولياء الأمور والإدارة التعليمية والطلاب مع المدرس القائد نفسه – مثال ذلك ما قد يفعله معلم مادة الكيمياء في المعمل من توزيع الأدوار وخطوات تجربة ما ويضع تصوراً للأدوات التي يقوم بها كل طالب في المجموعة الدراسية ويوضح للجماعة خطوات التجربة وكيفية التعامل مع نقص الإمكانيات وصعوبات المعمل وهو يعرف أن الهدف العام هو تعلم إجراء تجارب معملية وليس إنتاج شيء بعينه وهو يؤكد دوماً على أن دور كل فرد في المجموعة ضروري وحيوي وتساعده في ذلك

رؤية واضحة لتوقعات سير التجربة وخطواتها حتى يمكن التعامل مع أية عقبات تظهر في مراحل التجربة المختلفة.

ب. التعرف على قدرات أفراد الجماعة وإعطاء الدافعية لأفراد الجماعة Recognize and Motivate

فالقائد الناجح يحتاج إلى التعرف على قدرات أفراد جماعته ويشجعها ويكتشف المواهب والقدرات الكافية لتحقيق أعلى استفادة منها. والمعلم هنا يعطي خير مثال للقائد الناجح إذا تعامل مع طلابه على أنهم مواطنين يحتاجون إلى إعداد جيد ليكونوا أفراد صالحين في مجتمعهم المدرسي ومن ثم يصبحوا مؤهلين للإسهام في رفع شأن مجتمعهم. وهنا تأتي الحاجة إلى تعريف مفهوم الدافعية فبينما يرى" تايلور" أنها الدافع المادي والذي يحتاجه الأفراد ذوي الإنتاجية العالية في شكل تقدير مالي مادي لمواصلة العطاء نجد على الجانب الأخر تعريفاً وتوصيفاً أخر يراه" ماسلو" على أنه هرم متدرج من الحاجات. فالدافعية عند "ماسلو" تبدأ بأن يحدث تحقيق إشباع للاحتياجات الأساسية بما يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة تكون سبباً في مزيد من الدافعية.

ج. القدرة على التعامل مع وإدارة الصراع داخل الجماعة Conflict Management

من أهم عوامل نجاح القيادة القدرة على إدارة وتحويل الصراع من شئ سلبي إلى وضع إيجابي ذلك أن ثقافة الاختلاف وكيفية التعامل معه من أنجح الكفايات لدى القيادة- وفي هذا الإطار- يحتاج القائد إلى قبول المعطيات الأتيه كأفضل وسيلة للتعامل مع الصراع:

أ. وجود الصراع والاختلاف في أوجه المختلفة شئ حتمي ومن الممكن أن يحل بشكل بناء. فالصراع في حد ذاته حدث محايد لا هو بالشيء الجيد ولا بالشيء السيئ ولذلك فإن عملية إدارة صراع هي عملية حيوية ومتغيرة وقابلة للتكيف والتعديل.

ب. عملية التغيير والتطوير تفرض بطبيعة الحال حاله من المقارنة وتستدعي معها أنواع من الصراع والاختلاف. ولذلك فإن القائد يحتاج إلى كفايات فرعية للتعامل مع الصراع والاختلاف على النحو التالي:

أولاً: المعرفة: وهي التي تشمل:

1. فهم القوانين واللوائح والتي يكون لها دور في إدارة الصراع من منطلق طبيعة عمل المؤسسة.
2. فهم عملية التغيير في المنظمة.
3. فهم نظرية ومبادئ وطرق حل الصراع.
4. الإلمام بأفضل الطرق الحديثة لحل الصراعات.

ثانياً: القدرات وتشمل:

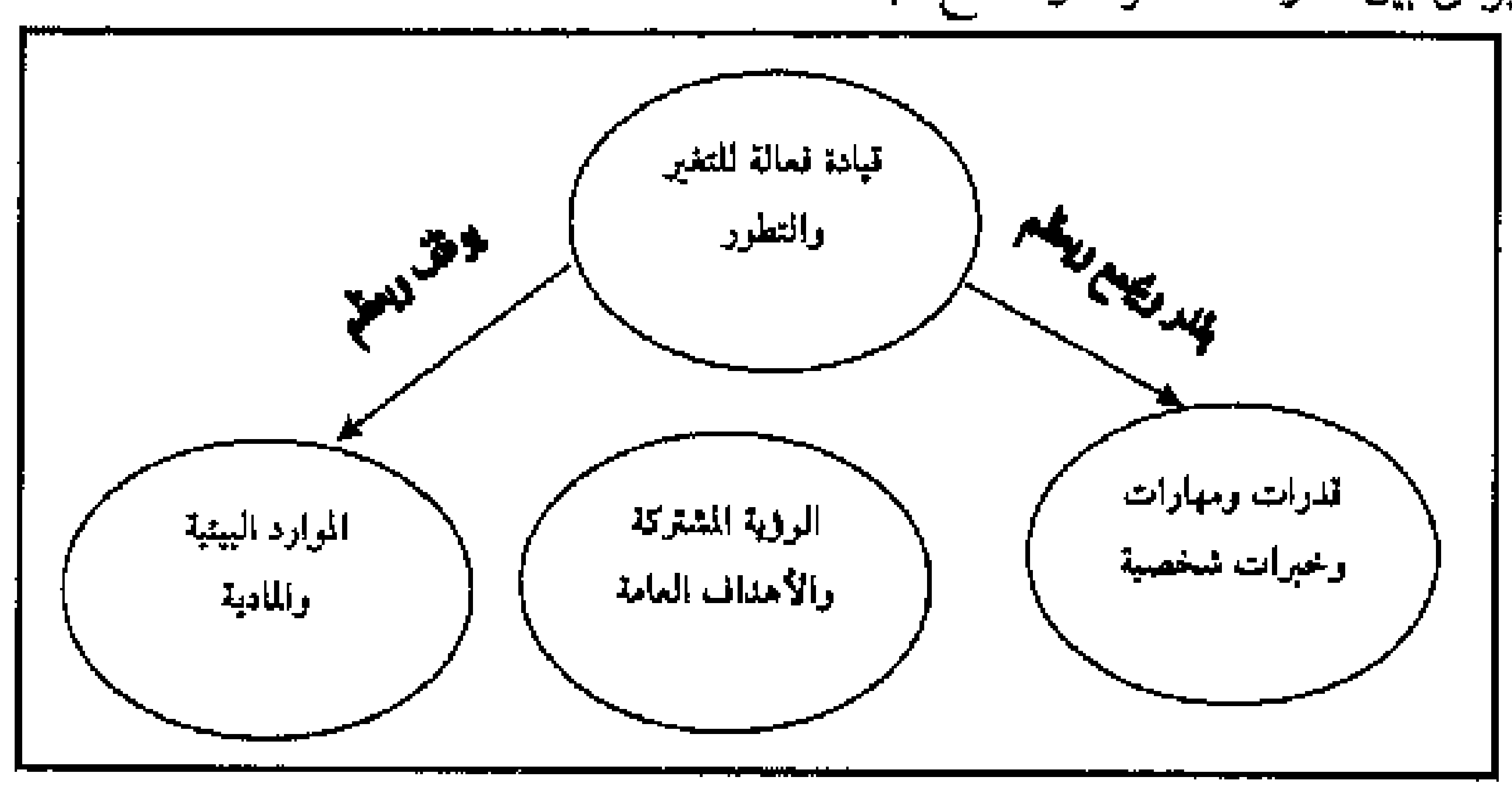
1. القدرة على إدارة التغيير في المؤسسة.
2. القدرة على تحديد الاحتياجات.
3. القدرة على تصميم وإدارة برامج التدريب.
4. القدرة على تصميم وإدارة وتقويم تنفيذ البرامج.
5. القدرة على التيسير لأفراد المجموعة وتوحيد الأداء.
6. القدرة على تصميم نظام لإدارة الصراع.
7. القدرة على العمل بشكل تعاوني.
8. القدرة على التعامل مع وكسب دعم وتعاون صناع القرار في المؤسسة.
9. القدرة على الوساطة بين أفراد المجموعة.
10. القدرة على تصميم وتنفيذ إستراتيجيات التواصل بين المؤسسات.
11. القدرة على فهم ثقافة المؤسسة التي يعمل بها والعمل في إطار تلك الثقافة.
12. القدرة على إدخال آليات التعزيز في عملية التغيير.
13. القدرة على إدماج الأفراد و المجموعات المتباينه في المنظومة العامة للمؤسسة.

د. تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة Maximum Use of human Resources

القائدالناجح هو الذي يهيئ البيئة التي ينجح فيها الادارة والعاملين وعلى القيادة أن تقدر أن الناس في مؤسستهم أهم وأعظم مواردهم في سبيل التغيير والتطوير. وهذا معناه أن القائد وهو يتعامل مع الموارد البشرية ان يراعي ما يلي:

1. يقوم بتقدير وتعظيم مساهمات أفراد الجماعة.
2. قادر على الارتباط بالناس والتواصل معهم.
3. يدعم العلاقة التعاونية وروح المشاركة بين أفراد جماعته.

ويتضح هنا أن البعد الأول يتعامل مع تقدير مهارات وخبرات أفراد الجماعة بينما البعدين الثاني والثالث يتضمنان مهارات التواصل والتعاون بين الأشخاص مما يعني الاستفادة من المهارات الفردية والخبرات الشخصية من ناحية ثم توحيد كل ذلك من ناحية أخرى ليصب في صالح تحقيق هدف الجماعة. فالقائد الناجح هو الذي يوفق بين قدرات الأفراد وصالح الجماعة.



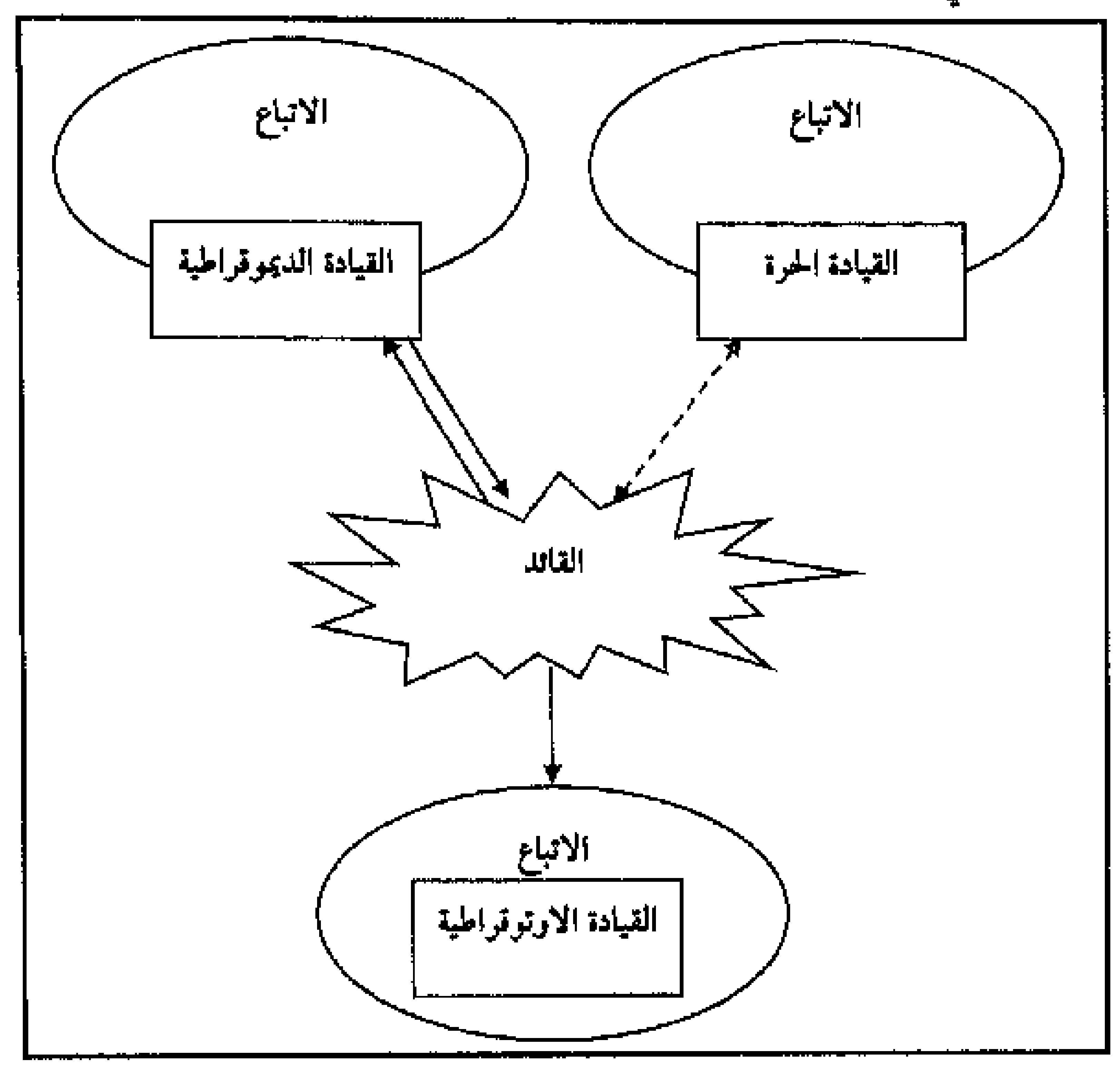
الشكل (5-4) القيادة الفعالة للتغيير والتطوير

5-3 انماط القيادة

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير منظمات الاعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً ،وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة . ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة والعكس صحيح .

والقيادة الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات ،بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف .وهناك العديد من الأنماط القيادية

التي يترتب عليها سيادة مناخ اجتماعي معين، وتتضح هـذه الأنمـاط في الـشكل رقـم (5-5) التالي: -



شكل رقم (5-5)
يوضح نمط القيادة

و يتضح من الشكل السابق ما يلي:

- أن نمط الاتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد و الاتباع قـائم علـى التفاعـل فيما بينهما و ذلك كما تشير الأسهم.
- أن نمط الاتصال في القيادة الاوتوقراطية يكون في اتجاه واحد من القائد للأتبـاع فقط كما يشير السهم.

- أما النمط الثالث فيصف القيادة الحرة و بها تكون حرية الاتباع قائمة على المسئولية و المحاسبة على الإنجاز و ليست حرية مطلقة، و يكون التفاعل قائم بين القائد والاتباع على هذا الأساس كما يتضح من السهم المتقطع.

وفيما يلي شرح أكثر استفاضة للأنماط الثلاثة السابق ذكرها.

أولاً: القيادة الديكتاتورية: (الأتوقراطية) Autocratic leadership

وتأخذ هذه القيادة اتجاها استبداديا، وإرغامياً وتسلطياً –ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والأتباع والمناخ الاجتماعي السائد، وذلك كما يلي:

القائد: يحدد بنفسه سياسة العمل كلياً ويملي خطواته وأوجه نشاطه، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى أنه قد يعمل على انقسام المؤسسة أي يأخذ بمبدأ (فرق – تسد)، ويقلل من الاتصال بين أعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية.

الأفراد: ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل، وإذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة، أو انخفاض روحهم المعنوية .

السلوك الاجتماعي: يتميز المناخ الاجتماعي بما يلي

1. سيادة روح العدوان والتحزب، كثرة المنافسة، الخنوع، السلبية، واللامبالاة .
2. شعور الأفراد بالقصور والعجز، ويزداد اعتمادهم على القائد .
3. انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد .
4. يسود التملق للقائد مع كرهه .
5. انخفاض الروح المعنوية والشعور بالإحباط وحدة الطبع وكثرة المشاحنات بين الأعضاء .

ثانياً: القيادة الديمقراطية: Democratic Leadership

وفيها نجد أن:

القائد: يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون، يشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله، و يلتزم بأهداف الجماعة، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعيا في مدحه ونقده للأفراد.

الأفـراد: يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الإيجابية في التفاعل الاجتماعي. و يختـارون رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها طبقا لقدراتهم وميولهم و يكونوا أكثر تماسكاً وترابطا، وروحهم المعنوية عادة ما تكـون مرتفعـة.، و إذا تـرك القائـد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث له خلل.

ويظهر هذا النمط في بعض المجالات داخل المدارس والجامعـات مثلمـا يحـدث عند تشكيل انتخابات اتحاد العاملين بالمدرسة، والجامعـة حـيث تـعقد الانتخابـات أولاً علـى مـستوى (الفصول.الكليات) ثم تعقد الانتخابات مرة أخرى على مستوى (المدرسة أو الجامعة) لاختيار رئـيس الاتحـاد ونائبـه وأعـضاؤه، و تعـد هـذه خطـوة مبدئية لتعويد العاملين على حرية الرأي والاختيار وتنمية الفكر الديمقراطي لديهم .

كما يربي الفكـر الـديمقراطي لـدى شـباب الجامعـة مـن خـلال الاشـتراك في المعـسكرات الخاصـة بإعـداد القـادة، وأنـشطة الجوالـة، وأنـشطة التربيـة العـسكرية، والأنشطة الرياضية، والمسابقات الثقافية والرياضية .

ثالثاً: القيادة الحرة

وتتميز بما يلي:

القائد: محايـد لا يـشارك إلا بالحـد الأدنـى مـن المـشاركة. ويتحـرى الحريـة للأفـراد والجماعة.

المناخ والسلوك الاجتمـاعي: حريـة مطلقـة وكاملـة للقائـد والأفـراد في أطـار إنجـاز الأهداف، العلاقة بـين أفـراد الجماعـة يـسودها الـود والثقة المتبادلة.

وبعد تعرفنا على هذه الأنماط وتقيمنا لوضع مؤسـساتنا سنجد بـشكل جلـي أهم الأنماط السائدة في معظم المؤسسات هي النمط الأوتوقراطي، بينمـا يغيـب عنهـا كل من النمط الديمقراطي والحر. يعيـق ظهـور هـذا النـوع مـن القيـادة نظـام العمـل التقليدي القائم على المركزية، ومن قبله نمط التنشئة الاجتماعية التي يستخدمها الأبـاء في تربية أبنائهم و الـتي تقـوم علـى التـسلط، والقـسوة، التفرقـة في المعـاملين الأبنـاء والرعاية الزائد، والاستهانة بآراء الأبناء وعدم تـرك مـساحة لهـم للتعبير عـن الـرأي وحرية اتخاذ القرار.

وتقوم القيادة الإدارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، وتعكس اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تباينا في أساليب القيادة وأنماطها . وهناك معيار رئيسي في تصنيف أساليب القيادة وهو : يقوم على تصنيف القيادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وتصنف القيادة الإدارية وفق هذا المعيار إلى ثلاث أساليب لها فوائد وعناصر إحباط، كما يبرزها الجدول التالي:الجدول رقم (5- 1)خصائص أساليب القيادة

العناصر المفيدة	عناصر الإحباط	الخصائص	الأسلوب
يشجع الجميع للمساهمة بمهاراته ومواهبهم للحصول على مزيد من العمل وبنوعية أفضل	يسبب إحباط للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع، ويعتبرون الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم	يعتمد على العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة.	الأسلوب الديمقراطي
يوفر سرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت. وأحيانا يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله.	يسبب الإحباط لبعض للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة، والمساهمة في تقديم الأفكار والمعلومات.	يتخذ فيه القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل.	الأسلوب الأتوقراطي (الاستبدادي)
أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية ابتكارية ويتجاوبون جيدا مع جو الحرية . مفيد عندما لا يكون التنسيق القوي بين أفراد المجموعة مطلوبا.	يجبر المدير المرؤوسين على تبول الكسل بسبب النقص في التعليمات والتوجيه.	يمنح حرية أكبر للمرؤوسين. تفويض واسع للسلطة اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات.	الأسلوب المتسامح (الحر)

4-5 تأهيل وتنمية المديرين للريادة والتميز

إن على الدوائر والمؤسسات الحريصة على التميز والريادة والإبتكار أن تسعى إلى تنمية وتأهيل الموظفين والمديرين فيها بحيث يكونوا جميعاً متميزين ومبدعين وقد يتم ذلك من خلال:

1. تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

2. تحسين ظروف ووسائل العمل.
3. إيجاد وخلق مناخ صحي يشعر فيه المدير والموظف بالحفزات للبحث عن الجديد والريادة والتميز .
4. التعرف على المعوقات التي تعترض عملية الريادة والتميز فيها بحيث يتم من خلالها التوصل لإزالتها .
5. تشجيع وتنمية الحوافز والفكر الحر وتعليم مهارات الإصغاء والإستماع، وعدم رفض الأراء المخالفة، وعدم إسكات الأصوات المخالفة في الرأي وعدم التعامل معها وكأنها بالضرورة عوامل هادفة .

5-5 خصائص المديرين المتميزين

1. يختلف المديرين المتميزين عن المديرين العاديين والذين لا يحبون التميز والريادة والابتكار ويفضلون الإستمرار فيما تعلموه من أنماط العمل .
2. وهؤلاء المديرين لا يحبون الابتكار والإبداع بل يمكن أن ينظروا إلى عملية التميز والريادة في العمل على نحو مخالف ومغاير كما هو سائد معروف .
3. والمدير المتميز في مجال الإدارة هو شخص يحب المغامرة والمخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات جديدة غير معروفة من قبل .
4. يحاول المدير أو الموظف المتميز دوما التفكير بطرائق جديدة للعمل .

ويكون السؤال الهام هنا ما هي الخصائص والصفات التي يجب أن يتميز بها الإداريون والمتميزون عن غيرهم من الأفراد العاديين ... ؟

إن من اهم الخصائص والصفات التي يتميز بها الإداريون المتميزون هي ما يلي:

1. يجب أن يكون الإداري المتميز يتمتع بالرؤيا الإبداعية التي تقوم على القدرة على تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة .
2. يجب أن يكون الإداري المتميز شديد الثقة بنفسه وبالآخرين لدرجة كبيرة، والمتميز يجب أن لا يستسلم بسهولة والفشل شيء يتوقعه الإداري المتميز، ويجب أن لا يزيد ذلك إلا عزماً وتصميماً .

3. يجب أن يكون الإداري المتميز قادراً على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير، فالإداري المتميز يجب أن يتحمل التعامل مع المواقف الصعبة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول لها .
4. يجب أن يكون الإداري المتميز قادراً على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الموظفين على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن ذلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان .
5. يجب أن يكون الإداري المتميز متمتعاً بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة لان هذه الجراءة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الموظفين العاديين الذين يعتمدون على ترديد التعليمات بدون تفكير واهتمام بما يمكن أن يحدث مستقبلاً .
6. يجب أن يكون الإداري المتميز متمتعاً بالإستقلالية الفردية بحيث أن لا تفرض عليه سلطة الغير، وأن لا يفرض سلطته على الآخرين، ويجب أن يبتعد عن المؤشرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي دائرة من الدوائر أو المؤسسة من المؤسسات .

6-5 اكتشاف العناصر القيادية

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

1. مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
2. مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة التي تم اختيارها في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

3. **مرحلة التقييم:** يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.
4. **مرحلة التأهيل:** يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع..
5. **مرحلة التكليف:** بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.
6. **مرحلة التمكين:** بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

5-6-1 منهجية إعداد وصناعة القادة

1. أن يكون هذا الأمر من استراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.
2. اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
3. توفير المناهج القيادية اللازمة.
4. تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
5. إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.
6. تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
7. الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة.
8. إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

5-6-2 واجبات القيادة

1. تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
2. حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.

3. قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
4. استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
5. دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
6. إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
7. الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

7-5 فنون القيادة

أولاً: فن إصدار الأوامر

أ. هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف."
ب. الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.
ج. عيّن الشخص المسئول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.
د. ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

ثانياً: فن الاتصال

أ. نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.
ب. من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام وجعلهم يشعرون بالانتماء.
ج. تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:
1. استمع إليه .

2. احترم شعوره .
3. حرك رغبته .
4. قدر مجهوده .
5. مده بالأخبار .
6. دربه .
7. أرشده .
8. تفهم تفرده .
9. اتصل به .
10. أكرمه .

ثالثاً: فن التأنيب

أ. أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.

ب. أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

ج. التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية .

د. اسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

رابعاً: فن معالجة التذمرات

أ. تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

ب. استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة،

ج. ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.إذا قررت فعل شيء فافعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

خامساً: فن المكافأة والتشجيع

أ. اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.

ب. عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.

ج. لا بد من توطيد ثقافة الإشادة داخل مؤسستك.

د. كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

هـ. تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيسًا صالحًا يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

سادساً: فن المراقبة

أ. إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.

ب. على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.

ج. إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

سابعاً: فن المعاقبة

أ. لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.

ب. لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.

ج. لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.

د. لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

هـ. من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استشارة المعاقب .. الخ.

ثامناً: فن التعاون مع القادة الآخرين

أ. تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.

ب. لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.

ج. ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.

د. لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

8-5 اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكزقيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك

المراكز، فغالبا ما يؤاخذ أشخاص واعدين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية.

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة ،لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولا: تقدم رئاسة الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

1. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري .
2. الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج .
3. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات .
4. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما .
5. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح .
6. أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب .
7. توافر الصفات العامة و الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها .

ثانيا: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنيةمعقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

ثالثا: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب ،ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

1. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية .
2. التقرير الفني عن أداء و إنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه .
3. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابةالمختصة .
4. التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية .

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدارالقرار اللازم .

ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن إختيار المديرومن أهمها:

1. حجم المنظمة ونوعها:فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه .
2. موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان .
3. نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات؛ وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة1952 م .
4. نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الالتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها .
5. المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله : فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء .
6. الوقت المناسب :فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا .
7. مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

9-5 الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم للقادة

قد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مايجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين ،ومن تلك الأخطاءالرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات و الخصائص مثل:

1. **المهارة في العمل كعضو في فريق:** يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة مايصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية ،لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل و الحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات و الأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق ،ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطواتهم ،فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة .
2. **التدريب الشخصي:** من الاعتقادات الخاطئة و الشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي و المباشر لهم ،إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون إختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم و الاستفادة من أخطائهم .
3. **البراعة في الأعمال التشغيلية:** كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون و ييسرون عليهم العمل ،وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم ،إلا أنهم غالبا لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون و المختصون بشكل رئيس على الأنظمة و السياسات و الإجراءات فيكون هناك جودتام ،لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن

يعمل بنفس الأسلوب و الطريقة ،فهؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز ،لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى اغتراب و انعزال الآخرين في المنظمة و الحد من إبداعهم .

4. **الخطابة الفعالة :** إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس ،وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف .
5. **الطموح الواضح:** يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة ،ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عنه .
6. **التشابه و الانسجام :** كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات و تجارب و صفات تشبههم ،وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الاختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية أوالاقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة.

10-5 المهام الأساسية للقائد

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أوالإعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً ،بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ،وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

اولاً: مهام رسمية تنظيمية

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الاداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

1. **التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية

والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم.

2. التنظيم :أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الإستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم وإحترام آرائهم،فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن إلتزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والإنفلات.

3. **التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:** وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون،

وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها بإستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

4. **تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية:** وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

5. **المتابعة والإشراف :** فنجاح و إستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير،وأيضاً تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيزالخامل وترقية الكفؤ المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة ،فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات .

ثانياً: مهام غير رسمية

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ،ومن هذه المهام:

1. الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الإختصاص العلمي أو الإنتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها .

2. الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح

أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم ،وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير،كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

3. المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الإنتصار في المجالات المختلفة ،وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به،وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

4. مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ،بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

5. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع ،فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

6. مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة

بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للإتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة ،مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

7. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

مراجع الفصل الخامس

1. الطواب، سيد محمد (1992): علم النفس الاجتماعي، مكتبة كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
2. الديب، محمد مصطفى (2005): علم نفس التعاوني، ط9، عالم الكتب، القاهرة.
3. الزهار، نبيل عيد (2005): علم النفس الاجتماعي المعاصر ومتطلبات الالفية الثالثة، ط9 مكتبة عين شمس، القاهرة .
4. كارول أوكونر، القيادة الإدارية الناجحة، لبنان، بيروت، الدار العربية للعلوم، (1997)، ص: 47-50
5. Nahavandi ،Afsaneh، (2003)، The Art and Science of Leadership .third edition، Upper Saddle River، New Jersey.
6. Loab، Marshall and Kindel، Stephen، (1999)، Leadership for Dummies، Lead and Succeed in Business and Life ،IDG Books Worldwide، Inc.
7. Maslow، A، and Lowery، R. (ed.). (1998). Toward a Psychology of Being (3 rd ed.) ،New York، Wiley & Sons، Inc.
8. Ronald L، et.al، (1974)، The Process of Group Communication. AbeBooks.com، USA.
9. Afsaneh، N. (1993)، "Integrating leadership and strategic management in organizational theory"، Canadian Journal of Administrative Sciences، Vol.10، No.4، pp.297-307.
10. American Management Association (1994)، Survey on change management، AMA New York.

11. Bass، B. M. (1985)، Leadership and Performance beyond Expectations، Free Press ،New York، NY.

12. Bass، B. M. (1990)، "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision"، organizational Dynamics، Vol.18، No.3، pp.19-31.

13. Bass، B. M. (1998)، Transformational leadership; industry، military، and educational impact، Lawrence Erlbaum Associates، Mahwah، NJ.

14. Bass، B. M. and Avolio، B. J. (1993). "transformational leadership: a response to critiques "، in Chemers، M. M. and Ayman، R. (Eds). Leadership theory and Research: Perspective and Directions، San Diego: Academic Press.

15. Bass، B. M. and Avolio، B. J. (1994)، Improving organizational effectiveness through transformational leadership، Sage، Thousand Oaks، CA.

16. Burnes، B. (1996)، Managing change، Pitman، London.

17. Burns، J. M. (1978)، Leadership، Harper، New.

القيادة الإدارية الناجحة

الفصل السادس

القيادة الإدارية الناجحة

1-6 من هو القائد الناجح

يلعب القائد الناجح أدوارا عديدة فهو القدوة لمرؤوس يه ينسق أعمالهم ويحل مشاكلهم ويشجع نموهم و تطورهم ويمثلهم لدى الإدارة العليا ويحفزهم لتحقيق أداء عالٍ.

ولكي تكون قائدا ناجحاً يجب مراعاة مايلي:

اولاً: فكر في الفرد

كي تقود فريق العمل بفاعلية من الضروري معرفة كل فرد من أفراد الجماعه التي تعمل معها بحيث تطبق نمط القيادة الذي يحقق أفضل أداء من كل شخص منهم مع مراعاة الفروق الفردية ولمعرفة كل فرد من مرؤوسيك لابد أن تعرف خبرته السابقة / مؤهلاته / تدريبه / طموحه / أهدافه.

ثانياً: فكر في الموقف

أهم عنصر يجب أن يفكر فيه القادة هو أن بعض المواقف مثل الأشخاص يجب قيادتها بطرق مختلفة على سبيل المثال.

- المواقف التي تمثل أزمات ترتبط بمواعيد نهائية لا تقبل التفاوض قد تتطلب طريقة ديكتاتورية.
- أما الأعمال غير الحساسة أو المهام الروتينية التي لها إجراءات محددة فيمكن استخدام الطريقة الديمقراطية أو الإرشادية.

ثالثاً: التركيز على النتائج أكثر من الوسائل

يهتم بعض المديرين بالأوامر بشكل مبالغ فيه بحيث ينشغلون بالأساليب والطرق التي استخدمها الموظفون لتنفيذ العمل بدلا من التركيز على النتائج المفترض تحقيقها.

إن المشرفين الذين يركزون على النتائج أكثر من الوسائل ينمون ثقة ومهارة مرؤوسي هم الذين يفكرون لأنفسهم ويعالجون المشكلات بطرق مبتكرة . فهم يفوضون لمو ظفيهم سلطة التفكير في أفضل إمكانياتهم واستخدام مواردهم طوال اليوم وكل يوم من أجل فائدة الجميع.

رابعاً: إبق على اتصال مستمر بالموظفين

يحترم الناس القادة الذين يتصلون بهم مباشرة . يجب أن ترى موظفيك ويرونك وأن تديرهم بالتجوال بينهم. بعض المديرين يبدون منعزلين أو مشغولين جدا وبعضهم يعزلون أنفسهم خلف مكاتبه او الحوائط أو أفراد السكرتارية – هؤلاء جميعا يحظون أحيانا بازدراء زملائهم ومرؤوسيهم.

عندما تبقى على اتصال بمرؤوسيك يمكنك الشعور بإيقاع العمل وسيره في موقع العمل ويمكنك معرفة ما يحدث . هذه الممارسة تكون أكثر أهمية من الاعتماد على التقارير المكتوبة.

خامساً: تطوير دورك كمدرب ومستشار

القادة الناجحون هم بالتبعية مدربون فعالون وهناك عدة صفات أساسية جعلتهم كذلك فهم: -

1. يحافظون على تركيز طاقة وجهود موظفيهم على أهداف واضحة يفهمها الجميع ويدعمونها.
2. يولدون ويكافئون بالحماس والثقة بالنفس والفخر.
3. يعلمون موظفيهم أن الفشل والإحباط يمكن أن يشكلا دافعا كاملا للأداء المتفوق والنجاح عندما تأتي فرص جديدة.
4. يقودون الأشخاص نحو الإيمان والاقتناع بالفوائد التي تعود من ضبط الأداء الذاتي والعمل الجاد والإخلاص للهدف والشعور الموحد بالهدف.
5. يدفعون موظفيهم للتحدي ويساعدونهم على تنمية مه اراتهم الى أقصى مدى مع توجيه تلك المهارات نحو الأهداف التي تحقق النجاح والشهرة للمجموعة الى جانب أعضائها.

اما مهارات القيادة الفعالة:

1. الرؤية: مهارات تحديد الاتجاه.
2. مهارات التأثير.
3. مهارات بناء الفريق وتمكين الموظفين.
4. مهارات التفكير النظامي.
5. مهارات إبداعية.
6. مهارات إدارية.

2-6 الفرق ما بين القائد والمدير

المدير	القائد
• يدير	• يبدع
• النسخة	• الأصل
• تركيز على الانظمة	• تركيز على الناس
• الاعتماد على السلطة	• يعتمد على الثقة
• نظرة قصيرة الأجل	• نظرة طويلة الأجل
• يسأل كيف ومتى	• يسأل لماذا وماذا
• ينظرإلى الداخل	• ينظر إلى الأفق (الخارج)
• يفعل الأشياء بطريقة صحيحة	• يفعل الأشياء الصحيحة

3-6 أدوار المدير Roles of the Manager

مع أواخر الستينات أجرى هنري منتزبيرغ دراسة تفصيلية شملت خمسة من المديرين التنفيذيين Chief Executive Officers في أعلى المستويات الإدارية بمنظماتهم أثناء عملهم فعلاً، كانت من أفضل الدراسات والتي غيرت نتائجها الكثير من المفاهيم التي كانت سائدة عن حقيقية ما يقوم به المدير من منظمة الأعمال، فعلى سبيل المثال، كان التصور قائماً ولفترة طويلة بأن المدير هو المفكر المميز والمنظم في معالجته للمعلومات قبل إتخاذه للقرارات . لكن منتزبيرغ وجد أن المدير، في الواقع،

ينهمك بأنشطة متعددة ومتنوعة جداً وغير مترابطة، إضافة إلى أنها قصيرة الشأن، إذ ليس لديه متسع لذلك التفكير المنظم والمميز بسبب كثرة الإرتباطات وما يرافقها من إرباك، ولعله وجد أكثر من نصف أنشطة المدير هي قصيرة الشان ولا يستغرق أطولها أكثر من تسع دقائق في أحسن الأحوال.

إضافة لتلك النتائج عما يقوم به المدير فعلاً وصف منتزبيرغ لنا إطارا منظماً لحقيقة ما يقوم به المدير فعلاً في منظمته، يضم ذلك الإطار حقيقة مهمة تفيد في أن المديرين يؤدون عشرة أدوار مختلفة لكنها مترابطة جداً في حقيقة الأمر، هذه الأدوار العشرة والتي أسماها أدوار الإدارة Management Roles تعبر عن مجموعات محددة للسلوك الإداري Management Behavior .

فإذا كانت المواقع الإدارية العليا في المنظمة تتمتع بصلاحيات إدارية واسعة، بل هي مصدر الصلاحيات في منظمة الأعمال كما سترى لاحقاً، فإننا نرى أن تحويل تلك الصلاحيات إلى المديرين في مختلف المواقع الإدارية يفرض أنماطاً سلوكية ترتبط بذلك الموقع أو المنصب، حتى يمكن لنا أن نتصور مجموعة من النشاطات والسلوكيات المحتملة تلك التي تلازم كل موقع أو منصب في مستويات بنية المنظمة، هذه الأنماط للسلوك والنشاطات تمثل مجموعة الأدوار التي يجب على شاغل ذلك الموقع أو المنصب النهوض بها، فالدور هو مجموعة منظمة للسلوكيات ترتبط، أو يمكن تشخيصها بموقع أو منصب معين .

صاغ منتزبيرغ أنموذجة لأدوار المدير في عشرة أدوار موزعة على ثلاثة مجموعات وفقاً لطبيعة كل منها هذه المجموعات الثلاث هي:

1. الأدوار التفاعلية Interpersonal Roles
2. الأدوار المعلوماتية Informational Roles
3. الأدوار القرارية Decisional Roles

وأشار إلى أن المديرين في مختلف المنظمات ومختلف المستويات الإدارية في كل منها، يتباينون حسب الأهمية النسبية لكل من هذه الأدوار وفقاً لمسؤولياتهم في المواقع، والمناصب الإدارية التي يحتلونها في منظماتهم، فالسلطة الرسمية المرتبطة

بالموقع الإداري تمنح المدير منزلة معينة ينتج عنها ثلاثة أدوار تفاعلية، ليوفر ذلك فرصة لظهور ثلاثة أدوار معلوماتية، هاتان المجموعتان من الأدوار بدورها تمكن المدير من أن يلعب اربعة أدوار قرارية .

اولاً: الأدوار التفاعلية: Interpersonal Roles

ثلاثة هي الأدوار التفاعلية والتي تقوم على أساس السلطة الرسمية للمدير في إدارة منظمته.

1. الرأس Figurehead

دور الرأس للمنظمة ككل أو لتقسيم معين فيها هو الدور الأول من الأدوار التفاعلية، يرتبط بهذا الدور أداء لبعض المهام ذات الطابع المراسيمي Ceremonial فهو من يستقبل ويحتفي بالزائرين، هذا الدور يعبر عن الرمز للمنظمة بشخص المدير، وقد تتضمن المهام التي تدخل ضمن هذا الدور بعض النشاطات الروتينية والتي لا تستلزم أي جهود مهمة في تنفيذها أو إتخاذ القرار بصددها، كما هو الحال مع استقبال الزائرين وتوقيع الخطابات، وبالمقابل فتلك المهام لا يمكن للمدير أن يهملها فهي مهمة في التعبير عن المنظمة وتمثيلها بالصورة المطلوبة.

عادة ما ينصرف 12 بالمائة من وقت المدير في جوانب المراسم، غداء مع وفد يزور الشركة، أو تلبية لدعوة من أحد المصارف بمناسبة تأسيسه ... الخ حتى أن 17 بالمائة من المخاطبات التي تصل للمنظمة على العموم تكون إما أن تشكر لتلبية دعوة ما أو تدعوه بصفته الرأس الممثل للمنظمة ككل لحضور لقاء أو دعوة شرف .. الخ .

2. القائد Leader

يبرز هذا الدور من كون المدير، مدير المنظمة أو أحد تقسيماتها، مسؤولاً عن أعمال افراد المنظمة أو ذلك التقسيم، ومن هنا يصبح ما ينهض به من أعباء ومهام هو تعبير عن دوره كقائد لأولئك الأفراد جميعاً، فهو الذي يعمل على تحفيز المرؤوسين وتوجيههم بإتجاه إنجازهم للمهام المطلوبة وإيجاد حالة من الاتفاق والترابط بين حاجاتهم وأهداف المنظمة.

الحقيقة أن دور المدير كقائد للعاملين، والمرؤوسين يجسد تأثيره بأوضح الأشكال، إذ يمكن لنا تتبع تأثير أي مدير من خلال دراسة دوره كقائد في المنظمة، وهذا ما يفرض عليه أنماطاً سلوكية معينة تعبر عن نظرته للمرؤوسين والطريقة التي يتعامل وفقها معهم، من جانب آخر نحن ندرك بأن السلطة الرسمية للمدير تعد مصدراً مهماً لما يتمتع به، موقعه من قوة، وفي هذا الدور دور القائد، تتبين لنا طبيعة انطلاق سلوكه من تلك السلطة أو القوة، فهل يرتكز عليها كثيراً أم ان تأثيره يقوم على أسس أخرى ؟ إذ أن لكل حال أشكالاً مختلفة في التأثير والنتائج.

3. حلقة الوصل Liaison

إذا كان دور القائد يستحق الاهتمام الكبير، خصوصاً في مجالات تحفيز المرؤوسين فقد اتضح مؤخراً دور مهم للمدير في تفاعله مع أطراف خارج سلسلة الإمراء العمودية Vertical chain of command التي يكون هو طرفها الأول. فيتضح دوره هنا في علاقاته الأفقية مع نظرائه المديرين خارج وحدته، تفاعله هذا مهم غالباً ما يزيد عن تفاعله مع مرؤوسيه أو حتى مع رؤسائه.

في دراسة أجريت على يوميات 160 مدير، من الإدارات العليا والوسطى، وجد أن 47 بالمائة من وقت كل منهم، بالمعدل، في تفاعله مع أطراف خارج سلسلة الإمر ينقضي بتفاعله مع أقرانه من المديرين، و 41 بالمائة مع افراد غير مديرين، خارج وحداتهم، أما تفاعلهم مع رؤسائهم فكان لا يحتل أكثر من 12بالمائة أما المدير العام لمنظمة الأعمال فلقد تبين من الدراسات الخاصة بمديري المنظمات ورؤسائهم بأن 44 بالمائة من وقتهم ينقضي في التفاعل مع آخرين خارج منظماتهم، 48 بالمائة من الوقت مع مرؤوسيهم و 7بالمائة فقط مع مالكي أو اصحاب المنظمة.

لعلنا نجد أن مثل ذلك التفاعل مع الآخرين، سواء أكانوا أقراناً أو غيرهم، داخل المنظمة Internal Liaison Relationship أو خارجها outside liaison relationship يوفر فرصة مهمة للمدير في حصوله على المعلومات، ويكون للمدير عبر دور حلقة الوصل هذا، داخل المنظمة أو خارجها، نظام معلوماتي خاص به،

تكمن خصائص هذا النظام في كونه غير رسمي وخاص بالمدير ذاته، مباشر ومن دون أية رموز، وعادة ما يكون ذلك النظام فعالاً واضح.

ثانياً: الأدوار المعلوماتية Information Roles

الأدوارالتفاعلية الثلاثة، الرأس، القائد، وحلقة الوصل توفر كما قلنا للمدير نظاماً معلوماتياً مصادره من داخل المنظمة ومن خارجها ليصبح معه ممثلاً للجهاز العصبي لمنظمة الأعمال . فالمدير قد لا يعرف كل شيء عن المنظمة وما يرتبط بها، إلا أنه يعرف أكثر من أي من مرؤوسيه أو العاملين معه عن منظمته . فمع دور القائد نجده المدير، قادراً على بلوغ أي من مرؤوسيه والعاملين معه وتحصل المعلومات منه مباشرة، أما مع دور حلقة الوصل فنراه المدير، يحصل على المعلومات من تفاعله مع خارج المنظمة والتي يصعب على أي من مرؤوسيه بلوغها، ومع تفاعله مع نظرائه من منظمات أخرى، أولئك الذين يشكل كل منهم الجهاز العصبي لمنظمته، يطور المدير ذلك النظام المعلوماتي الكبير والخاص به، من هذا كله تتبلور ثلاثة أدوار معلوماتية للمدير هي: المرقاب، المرسال، والناطق .

1. المراقب Monitor

يحصل المدير على المعلومات والتحليلات ذات الصلة بالعمليات والأحداث الخارجية، ويواكب التطورات الجارية في بيئة المنظمة، ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة من خلال أدواره التفاعلية المذكورة أعلاه ونتيجة لها، هذا الدور المهم للمدير في حصوله على تلك المعلومات يوفر له فرصة مهمة في خدمة منظمته والتي لا يمكن لها أن "تعيش" دون معرفة لما يجري في محيطها ولا يمكن لأحد أن ينهض بذلك الدور وبنفس الكفاءة غير المدير المتمرس والذي يسخر كل نتائج أدواره التفاعلية في صالح منظمته.

2. المرسال Disseminator

وفقاً لهذا الدور يشارك المدير العاملين معه معلوماته التي حصل عليها من خارج المنظمة وداخلها، تلك المعلومات التي لم يكن لأي من مرؤوسيه والتعاليم من بلوغها إن لم يقدمها ويوصلها مديره إليه، وحتى مع المرؤوسين والعاملين أنفسهم ممن

لا تتوفر لهم فرصة لقاء الآخرين فإن المدير هو الذي ينقل لهم مثل تلك المعلومات بشكل أو بآخر .

3. الناطق Spokesman

يؤدي المدير لدور الناطق عندما يمثل المنظمة أمام الأطراف الخارجية، فهو يرسل ويوصل بعضا من المعلومات التي يضمها نظامه المعلوماتي المشار إليه أعلاه، فعندما يقترح شيئاً ما لأحد المجهزين مثلاً بتعديل ما في تلك الموارد التي يجيزها، أو عند مناقشته شؤون منظمته مع الأطراف الخارجية التي ترتبط بأعمال المنظمة، كجمعيات حماية المستهلك مثلاً ودوائر الرقابة الخارجية وغيرها فإنه ناطق باسم المنظمة وينقل المعلومات إلى خارج المنظمة أو خارج وحدته فيها .

من ذلك كله يتبين الدور الأساسي للمعلومات في أداء المدير لمهام عمله، إذ تبين أن 40 بالمائة من وقت كل العلاقات التفاعلية يتركز حول نقل وإيصال المعلومات، وإلى ما يزيد عن 70٪ من البريد الوارد للمدير يمثل معلومات جديدة له، حتى أننا لا نجد مديراً يقطع مكالمة هاتفية أو إجتماع ليعود إلى عمله، وإنما يمثل ذلك الاتصال وذلك الاجتماع، في الواقع، الجزء الأعظم من عمله، وهكذا كانت هذه الأدوار الثلاثة تصف الجوانب المعلوماتية للعمل الإداري في منظمة الأعمال والتي ينهض بها المدير بنسب وبأشكال متفاوتة مع منظمة لأخرى.

ثالثاً: الأدوار القرارية Decisional Roles

المعلومات كما عرفناها هي ليست غاية المدير بحد ذاتها، إنها إحدى مدخلات عملية إتخاذ القرار، إذ يمكن النظر للمدير باعتباره متخذاً للقرار في وحدته، وبهذا فهو الذي يلعب الدور الأكبر في نظام اتخاذ القرارات داخل المنظمة بناء على ما لديه من معلومات، إذ كما هي سلطاته الرسمية التي تسمح له بتحديد مسارات العمل في وحدته أو المنظمة فإن ما لديه من معلومات ممكنة من إتخاذ القرارات التي تحدد توجهات واستراتيجيات المنظمة، وللمدير كمتخذ للقرار اربعة أدوار تعرف جميعاً بأنها تدور في فلك عملية إتخاذ القرار.

1. رب العمل Entrepreneur

المنظم، المجازف الرأسمالي، رب العمل، وغيرها من معان تحاول التعبير عن دور المدير الذي يتطلع فيه إلى أفكار لمشروعات جديدة لاجل تطوير وتحسين أداء وحدته أو المنظمة ككل. فمن دور المراقب أو مركز الرصد تترشح العديد من الأفكار أمامه، فما أن يقتنع بواحدة منها حتى تراه يسعى إلى تطويرها والتعبير عنها بمشروع جديد يطور من خلاله الأداء الكلي لوحدته أو لمنظمته، إما بنفسه أوبشكل مباشر أو يخول ذلك إلى من يعتقده مناسباً من بعد أن يحدد له ملامح وأبعاد ذلك المشروع.

في الحقيقة إن مثل تلك المشروعات لم تكن لتبدأ بقرار واحد إنما تبرز عادة كنتيجة لمجموعة كبيرة من القرارات التي تراكمت عبر فترات زمنية طويلة نسبياً، إذ يبدأ المشروع بفكرة بسيطة يضعها المجير، في هذا الدور، يركز من تفكيره ليزيد عليها شيئاً فشيئاً في خضم اجندته المزدحمة حتى يبلغ ذلك المشروع منتهاه، وكما يراه هو بأن المشروع قد نضج واصبح متكاملاً.

من جانب آخر، لا يمكن لنا أن نغفل ذلك العدد الكبير من الأفكار لمشروعات مختلفة والتي يفكر فيها المدير، بهذا الدور، في نفس الوقت، إن المدير يكون عبارة عن مستودع خفي للأفكار التي تعبر عن مشروعات تطويرية، فمنها ما ينصرف إلى تطوير المركز المالي للمنظمة أو ما من شأنه زيادة الحصة السوقية لمنتجاتها أو تطوير استخدامات متجددة للتكنولوجيا في عمليات الإنتاج أو تحسينات في الجودة وتخفيض للتكاليف ... إلى غير ذلك، ومن تلك الأفكار ما ينشأ شيئاً فشيئاً ومنها ما يبقى قابعاً في ذاكرته لحين ما تتراكم المعلومات والمعرفة بشأنه لينطلق من تطبيقه .

2. معالج الاضطرابات Disturbance Handler

يعرف هذا الدور أيضاً بالمسيطر على الاضطرابات، فإذا ما كان دور المنظم أو المجازف الرأسمالي أو رب العمل قد أوضح الجانب لطوعي للمدير في سعيه إلى إحداث التغير عبر تنشيطه لأفكار جديدة لمشروعات مستحدثة من شأنها أن تطور عمليات منظمة الأعمال، فإن هذا الدور يعبر عن التوجه الذي يجيز به المدير على مواجهة الضغوط التي تنشأ نتيجة لظرف أو ظروف خارج المنظمة وليس له سيطرة

عليهـا، ولا يمكـن لـه تجاهلـها فعلى المدير هنـا يقـع دور هـام في الاستجابة لكـل المستحدثات التي تؤثر في أداء أي جزء مـن المنظمـة وعليـه يقـع عـبء ترتيـب تلـك الاستجابة، تخلف أحد المجهـزين في تنفيـذ مفـردات عقـده، عجـز أحـد المدينين عـن التسديد، ظهور تحول في تفضيلات المستهلكين بشكل مفاجئ، وغير ذلك من الأمـور التي تهم المنظمة ولا يمكن للمدير تجاهلها، إذ يقع عليه لعب دور يتوجه فيه إلى معالجة ذلك الحال المضطرب والعمل لكل ما من شأنه أن يجعل المنظمة تستجيب لـه بـشكل كفؤ.

ليس هناك بد من أن يـصرف المدير جزءاً مهمـاً مـن وقتـه في مواجهـة تلـك الضغوط التي تفرضها معطيات البيئة والمواقف المتجددة فيه دائماً، ولا توجـد منظمـة أعمال واحدة لا تواجه مثل تلك الضغوط أو يمكن لها أن تعمل ودائمـاً مـع جوانـب مسيطر عليها بالكامل، وبالمقابل فإن ظهور مثل تلك الاضطرابات ومن ثم مواجهتهـا لا يعني البتة ضعفاً في إدارة المنظمـة أو أنهـا هـي الـتي أهملـت أحـوالاً معينـة حتـى تفاقمت إذ أن الأمر هو ذاته حتى مع الإدارة "الأقوى" تلـك الـتي لا يمكـن لهـا دائمـاً التنبؤ بما سيؤول إليه أي فعل أو قرار.

3. موزع المورد Resources Allocator

للمدير في منظمة الأعمال دوراً مهماً آخراً أيضاً يرتبط بمسؤوليته عـن توزيـع الموارد المتاحة للمنظمة، أو للوحدة التي يرأسها، مثل الموارد البـشرية والماديـة والماليـة وغيرها، ولعل هناك من ينظر إلى وقت المدير ذاته مـورداً مهمـاً للمنظمـة وعليـه تقـع مسؤولية توزيعه أيضاً بأفضل صورة.

وفقاً لهذا الدور يتحمل المدير مسؤولية هيكلـة العلاقـات الرسميـة الـتي تحـدد تقسيم العمل والعمليات في منظمته والتنسيق بينها جميعاً، ذلك الذي يـضمن الترابـط العقلاني للفعاليات والنشاطات، والذي بدونه يـصبح التعـارض وعـدم الترابـط بـين تلك الفعاليات هو الأمر الذي يضعف أداء المنظمـة عمومـا، فالـدور القـراري الـذي يلعبه المدير هنا هو تدخله في تنفيذ تلك المشروعات مثلاً والتي لا يمكن تأجيل تنفيذها

لحين صياغة موازنة تبين تفاصيل التكاليف والإيرادات بشكل مفصل، بعد أن أدرك الجميع الجدوى الكبيرة لها.

كل قرار للمدير، وفقاً لهذا الدور، يجب أن يكون مترابطاً ودافعاً لغيره من القرارات ذات الصلة بالموضوع المحدد، ويجب أن تتفق جميع تلك القرارات بعدم تجاوز ما هو مخصص لها من موارد وبالتوقيع المقبول، ولا شك أن ذلك الدور حيوي جداً لبلوغ المنظمة أهدافها، لكننا نشير هنا إلى أن المدير وبهذا الدور يدرك مساوىء القبول السريع للمقترح والذي قد يتمخض عن نتائج غير مبررة، وفي الوقت ذاته يرى المدير أن الرفض السريع للمقترح قد يضعف الجانب المعنوي للمرؤوس أو المرؤوسين ومن بذل جهداً ووقتاً كبيرين في صياغته.

إن دور المدير هنا هو ضمان أفضل استخدام للموارد وتوزيعها على مواقع الحاجة له بما يضمن مستويات الكفاءة العالية، ولعل السبيل لذلك امام المدير هو إنتقاء العاملين الذين يشعر بثقة عالية في إنجازاتهم ليخول لهم صلاحيات الأداء لتلك المشروعات المقبولة منه وليس مجرد إنتقاء تلك المشروعات لذاتها وبصورة مجردة، فكم من مشروع ناجح بأصله فشل بسبب من قام بتنفيذه، وكم من منفذ انقذ مشروعاً كان يقترب من الفشل، فإدارة كل نشاط تمثل في الحقيقة مورداً إضافياً ومهماً تقع على عاتق مدير المنظمة مسؤولية ترشيده لضمان بلوغ الأهداف المنشودة.

4. المفاوض Negotiator

الدور الأخير من الأدوار القرارية هو تحمل المدير أداء دورالمفاوض مع الجهات جميعاً الداخلية والخارجية، والتي تتعامل منظمته معها، فنرى المدير التنفيذي Chief Executive Officer للمنظمة يقي وقتاً مهماً في التفاوض مع أطراف عديدة سعياً منه لضمان تحقيق أهداف منظمته، ولا يمكن إغفال مثل تلك المهام التي يفرضها هذا الدور فهي جزء أساسي ومكمل لأدائه ككل، إذ أنه هو من له سلطات وصلاحيات تمثل المنظمة وتهيئه كل ما من شأنه أن يفيدها لما لديه من معلومات قد لا تتوفر لسواه.

4-6 لكي تكون مديرًا ناجحاً

ان من اهم الخصائص التي يجب ان يتمتع بها المدير ليكون ناجحاً ما يلي:

اولاً: اكسر القواعد السائدة!!!

يبدو أن أوجه الشبه والصفات المشتركة بين معظم المديرين في العالم قليلة جداً؛ فهم يختلفون في اللون والجنس واللغة والعمر والدوافع. وهم يوظفون شخصيات إدارية مختلفة السمات، ويركزون على أهداف مختلفة السياسات. **ورغم التباين الكبير بين كل المديرين الناجحين، فإن بينهم سمات غالبة ومشتركة، ومنها:**

1. لا يترددون في كسر القواعد وتغيير السياسات وتجاوز الإجراءات التي درج العرف الإداري التقليدي على اتباعها واحترامها دون مناقشة أو اختبار.
2. لا يعترفون أن التدريب الجيد يمكن أن يؤهل أي إنسان لإنجاز أية مهمة يركز عليها كل جهوده وخلاصة تفكيره.
3. لا يحاولون مساعدة الموظفين على التخلص من نقاط ضعفهم وتجاوز مشكلاتهم وعثراتهم الشخصية.
4. يواظبون ـ مع سبق الإصرار والترصد ـ على تجاهل القواعد الذهبية السائدة في مجتمعاتهم وصناعاتهم وأسواقهم ومنظماتهم.
5. يميزون ـ وياللغرابة ـ في معاملتهم للموظفين، فينحازوا لبعضهم دون بعضهم الآخر.

وسنحاول في هذا الكتاب أن نبين السبب:

بُني هذا الكتاب على استقصاءين كبيرين أجرتهما "منظمة جالوب" العالمية على مدى خمس وعشرين سنة. **ركز الاستقصاء الأول على الموظفين،** محاولاً الإجابة عن سؤال: "**ما اللذي يبحث عنه الموظفون الموهوبون في بيئة العمل؟**" وتم خلاله سؤال نحو مليون موظف في شتى المجالات.

وركز الاستقصاء الثاني على المديرين، وكان محوره السؤال التالي: "**كيف يمكن للمدير الجديد أن يبحث عن الموظف المثالي ويجده ثم يحتفظ به؟**" وتم خلاله استقصاء 800 **ألف** مدير من شتى الرتب والصناعات.

ملاحظات حول الاستقصاء:

من خلال قراءتنا للاستقصاء في الجدول (6-1) يمكننا التوصل إلى الملاحظات التالية:

هناك موضوعات لم تطرقها الأسئلة بالمرة؛ مثل الراتب والمزايا، وهذا لا يعني عدم أهميتها، بل يعني أنها متساوية بالنسبة للجميع.

كل الأسئلة تتضمن صيغة مبالغة؛ مثل: (صديق حميم)، أو (أفضل الأعمال). وكان هذا مقصودًا؛ لأن "جالوب" أرادت معرفة أفضل أماكن العمل فعلاً، وليس الأماكن الجيدة فقط.

ترتيب الأسئلة لم يكن عشوائيًا، بل جاء متدرجًا وهرميًا؛ فالسؤالان الأول والثاني هما القاعدة التي تمثل الاحتياجات الأساسية للموظف. وتمثل الأسئلة الأربعة التالية مرحلة تالية، يتغير فيها منظور الموظف واهتماماته وأسئلته. فيتساءل عن مدى مناسبة الوظيفة لمواهبه وقدراته، وعن رأي الآخرين في أدائه ومدى مساهمته في إنتاجية الشركة.

وفي الأسئلة من 7 إلى 10 يتسع المنظور ليشمل الانتماء للمكان، حيث يتطلع الموظف إلى بيئة العمل المفضلة. وتضمن السؤال التالي نظرة مستقبلية. فإذا كانت الأحوال جيدة حاليًا، فهل يعني هذا أنها ستستمر هكذا في المستقبل؟

منظور المدير:

إذا نظرنا إلى الأمر من وجهة نظر المدير فسنجد أن تلبية مطالب المراحل المختلفة دون الاهتمام بالأساس لن تؤتي ثمارها في جذب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم. وقد يبدو هذا بديهيًا، ولكن أثبتت الأبحاث أن كثيرًا من المديرين يتجاهلون ـ بقصد أو بدون قصد ـ المطالب الأساسية للعاملين، ثم يتساءلون عما يجذبهم إلى الشركات الأخرى.

لذلك يجب أن تكون الأسئلة الستة الأولى هي محور اهتمام المدير الواعي. كما يعتبر ضمان تنفيذها للعاملين إحدى أهم مسئولياته. وليس هذا بالأمر الهين، حتى

وإن بدا كذلك، فكثيرًا ما تتضارب بعض المسئوليات، وعليك أن تقيم التوازن الفعال بينها. وهذا هو جوهر الإدارة، فهل أنت مدير جدير حقًا؟

دورالمدير الناجح:

نعني بهذا السؤال المنظور الخارق للمألوف والفكر الجديد الذي يتمتع به المديرون العظماء، فالتفكير التقليدي كان يرى أن دور المدير يتلخص في:

1. حفز الموظفين لبذل أقصى طاقاتهم من خلال مكافأة الأداء الجيد.
2. تقويم السلوك السلبي وتعويض نقاط ضعف الموظف من خلال القيادة والتدريب.

أما المدير الناجح فيرفض هذا التفكير تمامًا، فهو: لا يؤمن بنظرية تغيير الفرد، بل يؤمن بأن كل إنسان ميسر لما خلق له، فهو يوظف حوافز مختلفة حسب طبيعة كل فرد، ويعترف لكل موظف بتفرده وأسلوبه الخاص. وهو لا يحاول إزالة الفوارق بن الموظفين؛ بل يحترمها ويراها عناصر إيجابية، ويحاول استغلالها لصالح العمل والموظف معًا. أي أنه يحاول إظهار التفرد بين الشخصيات المختلفة لكل العاملين.

لكن هذا لا يعني الا يتعرف المدير على نقاط الضعف في فريقه، بل يعني أنه يرى أمام كل نقطة ضعف نقطة قوة. فبينما يحاول المدير العادي تحويل نقطة الضعف إلى نقطة قوة، يتجاهل المدير الناجح نقطة الضعف، ويستشف نقطة القوة، ثم يضع الشخص في الوظيفة المناسبة لمواهبه، دون أدنى محاولة لتعديل ميوله وشخصيته. فإذا كان المدير العادي يغير الشخص ليناسب الوظيفة، فإن المدير الناجح يغير الوظيفة لتناسب الشخص. وبمعنى آخر، هو يضع الشخص المناسب بطبيعته في المكان المناسب لمواهبه.

5-6 الأدوار الأربعة الرئيسة للمدير الناجح

أشرنا إلى أن المدير الواعي يركز على الأسئلة الستة الأولى التي تضم جوهر الاستقصاءين، وتمثل الحد الأدنى من المتطلبات الأساسية لأي موظف؛ إذ لن يتمكن المدير من جذب موظف كفء والاحتفاظ به بدونها. **ويمكننا من خلال هذه الأسئلة الستة أن نستخلص أربعة أدوار رئيسة للمدير الواعي، وهي:**

أولاً: دور الموفق

فالسؤال القائل: "هل تتوافر لي الفرصة للقيام بأفضل الأعمال التي أجيدها بشكل يومي؟" يقودنا إلى الدور الأول للمدير، وهو دور اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب. وقد يبدو ذلك سهلاً، لكنه يتطلب معرفة جيدة بنقاط ضعف وقوة الموظف، حتى تلك النقاط التي قد لا يعرفها عن نفسه. ويمكن استشفافها من خلال عملك معه، أو من خلال سيرته الذاتية أو آراء الآخرين في أدائه.

وعلى المدير أن يعرف الفرق بين المهارة والقدرة والمعرفة، فمعرفة الفرق بين هذه الهبات الثلاث توحي للمدير بالتخلي عن محاولة تغيير ما لا يمكن تغييره في الموظف. وهكذا يقوم بالتوفيق بين العمل والعامل.

ثانياً: دور المدقق

أما سؤال: "هل أعرف المتوقع مني في العمل؟" وسؤال: "هل أملك المواد والأدوات التي تمكنني من أداء عملي بشكل جيد؟" فيشيران إلى الدور الثاني للمدير الواعي، وهو تحديد ما هو مطلوب من الموظف بدقة متناهية، لا سيما ما يتعلق بالأداء والنتائج. وهذا لا يعني مجرد وضع الأهداف، بل يتعداه إلى إبقاء الموظف مركزًا على أهدافه الدقيقة ومسئولياته العميقة. ويتضمن هذا الدور أيضًا إيجاد التوازن الدقيق بين المطلوب إنجازه وبين حرية الموظف في الابتكار والتفرد وحرية اتخاذ القرار.

ثالثاً: دور المصفق

ويمكن للمدير أن يستقي دوره الثالث من خلال إجابات السؤالين الرابع والخامس، وهذا الدور يخص دور الحافز المشجع.

يحدد المدير هنا مع من ينبغي أن يقضي وقته، مع أفضل العاملين أم مع العاملين الذين يعوزهم التدريب ويعانون من ضعف الروح المعنوية. وهل سيقضيه في تنمية مواهب ومهارات واعدة، أم في إصلاح عيوب قائمة؟ وعلى المدير أن يعرف متى يوزع الثناء بالجملة فيصفق للعاملين إعجابًا، ومتى يدق أجراس الإنذار فيصفق بيديه غضبًا ومهددًا لكي ينتبه الجميع.

رابعاً: دور المعلم

الأسئلة الخاصة بتنمية وتطوير مهارات العامل المتمثلة في سؤالي: "هل يبدو رئيسي أو أي شخص آخر في العمل مهتمًا بي بشكل شخصي؟" و"هل هناك من يشجع تطوري ونموي في العمل؟" يمثلان دورًا رابعًا للمدير، وهو العمل على تطوير وتنمية العاملين معه وصقل مهاراتهم وتوثيق إنجازاتهم. ومن المهم هنا تحديد متى ينتهي دورك ليبدأ دور الموظف في التعلم والعمل والإنجاز.

الجدول (6-1)

ما الذي يبحث عنه الموظفون الموهوبون في بيئة العمل

أسئلة الاستقصاء الكبرى:
تمخض الاستقصاءان عن نتيجة مذهلة لمؤسسة "جالوب"؛ إذ تبين أنه يمكن بناء منظمة ذات بيئة عمل جذابة ورائعة من خلال الإجابة عن اثني عشر سؤالاً، تعكس وجهتي نظر المدير والموظف. وهي: 1. هل أعرف المتوقع مني في العمل؟ 2. هل أملك المواد والأدوات التي تمكنني من أداء عملي بشكل جيد؟ 3. هل تتاح لي الفرصة لأداء أفضل الأعمال التي أجيدها يوميًا؟ 4. هل أحظى بالتقدير والثناء على أي عمل جيد أقوم به؟ 5. هل يهتم رئيسي بي بشكل شخصي؟ 6. هل هناك من يرعى ويهتم بتطوير أدائي ونموي؟ 7. هل يعتد بآرائي في العمل؟ 8. هل أشعر من خلال رسالة الشركة أن عملي ذو قيمة؟ 9. هل يلتزم زملائي بأداء العمل والخدمة بمستوى من الإتقان والجودة؟ 10. هل لدي صديق حميم في العمل؟ 11. هل تحدثت خلال الأشهر الستة الأخيرة إلى أي شخص عن عمل وحياتي؟ 12. هل تتوافر لدي فرص التعلم والتطور في العمل؟

6-6 مفاتيح الأدوار الأربعة للمدير الناجح

المفتاح الأول: الاختيار حسب الموهبة

ينظر المدير العادي للموهبة على أنها سمة التفرد التي تميز إنسان عن غيره بغض النظر عن التدريب والعزيمة والإصرار.

فكيف ينظر المدير الناجح لهذه الصفة؟

يعتبر المدير الناجح الموهبة نمطًا متكررًا ومنتظمًا لأسلوب تفكير أو مشاعر أو سلوكيات قابلة للتطبيق والتحول إلى نتائج. **ونضع خطين هنا تحت كلمتي "متكرر ومنتظم"؛** لأن المواهب ـ من وجهة نظر المدير الناجح ـ هي الأمور التي تجد في نفسك الرغبة للقيام بها. وعلى ذلك فإن الأداء الجيد والمهارة هما التوفيق والمواءمة بين المواهب والمهام، أو بين الإمكانات والإنجازات.

ليس من واجب المدير الواعي أن يحث موظفًا ما على تكرار أداء عمل ما، لكن عليه أن يبحث عمن يحب أداء الأعمال المتكررة، بحيث يصل إلى درجة الإتقان والإجادة، فتتفتق لديه مواهب جديدة.

ثلاثة أنواع من المواهب:

رغم خضوع الموهبة لتعريف واحد، إلا أنها أنواع. فقد توصل القائمون على دراسة "جالوب" إلى ثلاثة أنواع مختلفة من الموهبة، يمكن تقسيمها كالتالي:

المواهب السببية: أي التي تشرح الأسباب التي تحفز الشخص على اتباع سلوك معين.

المواهب الكيفية: أي التي تشرح كيفية تفكيره، أو قيامه بالأشياء.

المواهب الشخصية: أي التي تشرح علاقته بمن حوله: من الذي يثق به، ومن الذي يواجهه، ومن الذي يتجاهله.

موهبة البحث عن المواهب:

إذا كان البعض لا يعرفون المواهب الكامنة بداخلهم، فما بالك بالآخرين؟ كيف يتوصلون إلى صفات شخص لا يعرف صفاته الشخصية؟ **لذلك يجب على المدير الواعي:**

1. **أن يعرف ما يبحث عنه:** أي أن تكون لديه صورة واضحة عن الصفة والقدرة والميزة المطلوبة لوظيفة ما. أي أن يعرف كل ما يمكن معرفته عن هذه الوظيفة ومتطلباتها. ولأن المسألة مسألة توافق بين الشخص والوظيفة، فيجب أن يضع في اعتباره الانسجام بين الشخص وبيئة العمل في الشركة عامة، وفي فريق العمل الذي سينضم إليه الشخص خاصة.
2. **أن يجيد فن المقابلات:** يتضمن هذا فن توجيه الأسئلة ذات النهايات المفتوحة التي تجبر الشخص على الحديث، وفتح المجال أمامه للحديث عن نفسه دون تحديد اتجاهات الحوار. فضلاً عن قراءة ما بين السطور واستشراف المعاني الكامنة والأفكار الخفية. وتذكر أن البحث عن الموهبة يتطلب البحث عن السلوك المتكرر المنتظم. اسأله عن أدائه في الماضي وقيمه بناء على متطلبات الوظيفة الجديدة.

المفتاح الثاني: تعريف النتائج وتحديد التوقعات الصحيحة

المدير هو المسئول النهائي عن النتائج التي يتم تحقيقها، رغم أنه لا يقوم بكل العمل بنفسه، وهنا يأتي دور إدارة الأفراد. أي دور التأثير والدعم والتشجيع والإدارة عن بُعد.

تنبع صعوبة إدارة الأفراد من إيمان المدير الواعي باختلاف شخصياتهم، وعدم وجود أسلوب واحد للتعامل معهم جميعًا. فما يحفزني قد لا يحفزك، وأسلوبي في العمل قد يختلف اختلافًا بيّنًا عن أسلوبك، وطريقة تعاملي قد تختلف عن طريقة تعاملك، ورد فعلي قد يختلف كلية عن رد فعلك.

كما يؤمن المدير الواعي بصعوبة، بل استحالة تغيير أسلوب أي فرد. فمهما تم توضيح الأهداف وأساليب العمل فستختلف النتائج من شخص لآخر. فقد يحقق كل فرد نتائجه بشكل رائع من منظوره، أما نتائج الفريق ككل فتكون بلا قيمة. ومن هنا تنبع أهمية توحيد الأهداف والنتائج والحرص الكامل على توضيحها بشكل لا لبس فيه. فهذه إحدى المجالات التي لا يسمح فيها بالحرية الفردية ووجهات النظر. ويترك ذلك لأساليب التنفيذ، على أن يصل الجميع إلى النتائج المطروحة، كل حسب طريقته، ويكمن دور المدير هنا في متابعته لالتزام فريق العمل بالأهداف الموضوعة وتذكيرهم

بها باستمرار، واليقظة لأي انحراف عنها. وذلك على عكس المدير العادي الذي تنحصر المتابعة لديه بالالتزام بالتعليمات واتخاذ الإجراءات المطلوبة وإن لم تكن غير محسوبة.

كيف يتعرف المدير الناجح على النتائج الصحيحة؟

للتعرف على النتائج الصحيحة، على المدير أن يسأل نفسه:

1. **ما هي النتيجة التي يطلبها العميل؟** فجميع قطاعات الصناعة تعمل الآن من أجل إرضاء العميل. فإذا تضاربت النتائج التي ترغب في تحقيقها مع النتائج التي يطلبها العميل، فأنت بالقطع على الطريق الخطأ.
2. **ما هي النتائج التي تطلبها الشركة؟** فأنت لا تمثل مع فريق العمل التابع لك شركة داخل الشركة، بل إن أهداف فريقك جزء لا يتجزأ من أهداف الشركة ككل.
3. **ما هي النتائج التي يطلبها الموظف؟** فالعامل أو الموظف يسعى لتحقيق نتائج معينة، إذا كانت تحقق له رضاءً داخليًا. والمهم أن تعرف ما يرضيه ويحفزه عليه. بعض الأشخاص تحفزهم المكافآت المالية، كأن تعِد الموظف بنسبة من الأرباح عند تحقيقها، وبعضهم الآخر يحفزه التقدير المعنوي. فيكون سعيه وراء شهادات التقدير وحفلات التكريم.

المفتاح الثالث: التركيز على نقاط القوة لا على نقاط الضعف

ينصحك المدير الناجح بأن تحفز الناس بتعزيز مواهبهم ونقاط قوتهم الأكثر وضوحًا وفائدة في مجال العمل دون محاولة إضافة صفات جديدة أو مواهب عديدة. وينطبق نفس المدخل على نقاط الضعف التي يجب تجاهلها لأنه يستحيل تغييرها. **فما الذي تملكه إذن؟**

إنك كمدير ناجح تملك التأكيد على نقاط القوة، وبذل محاولات للالتفاف حول نقاط الضعف لتجنبها. كأن تضع الشخص في وظيفة لا تتطلب موهبة لا يتمتع بها. أو أن تضعه في وظيفة فصلت حسب مواهبه ونقاط قوته. فهذا أكبر حافز له لإخراج كل ما لديه، لأنه سيشعر أنه في المكان المناسب الذي يمكنه التميز فيه. كما

سيشعر بتقديرك لتلك الموهبة بأن اخترته لتلك الوظيفة. ناهيك عن ثقته المتزايدة بنفسه كلما أحرز نجاحًا جديدًا.

هناك أيضًا التدريب المستمر لنقطة القوة وصقل الموهبة القائمة بانتظام. فمن قواعد التدريب الأساسية لدى المدير الواعي أن يحصر التدريب في المجالات التي أظهر العامل فيها تفوقًا، وليس في المجال الذي أظهر فيه ضعفًا في محاولة لإصلاح هذا الضعف.

يقوم المدير الواعي بكل ذلك انطلاقًا من إيمانه بأن كل شخص مختلف، وأن هذا الاختلاف في صالح العمل، وأنه يمكن توظيف نقاط القوة في كل شخص. ولأنه من خلال هذا التنوع في المواهب ونقاط القوة سيتمكن من الحصول على فريق عمل قادر على إنجاز أية مهمة. يشبه الأمر كثيرًا علاقة الوالدين بأبنائهما. فإذا سألت أي والد عن طفله المفضل فلن يتمكن من الاختيار، بل سيعدد الصفات التي تعجبه في كل واحد من أبنائه، ويبين السبب المختلف الذي يجعله يحب كلاً منهم.

كسر القاعدة الذهبية: الإدارة بالاستثناء:

هل تذكرون القاعدة الذهبية القائلة: "عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك به"؟ المدير الواعي يكسر هذه القاعدة كل يوم، بل ويغيرها لتصبح: "لا تعامل الناس كما تحب أن يعاملوك، بل كما يحبون أن يعاملوا". لأن المدير الناجح يؤمن بالاختلاف والفروق الشخصية والفردية، وهو يحترم هذه الفروق ويحبذها، ويتصرف على أساسها.

وإذا كان من الصعب التعرف على حوافز ومتطلبات وسمات الشخصيات المختلفة، فالحل سهل: اسأل الشخص نفسه عما يحفزه، أو عن تصوره للنجاح في العمل. ومن خلال إجاباته عن تلك الأسئلة يمكنك التوصل إلى سمات شخصيته ومفاتيحها، وأسلوب التعامل معها.

الجدول (6-2)

العلاقة ما بين الخبرة والموهبة

الموهبة أهم من الخبرة:
الموهبة ـ كما عرفنا ـ أهم من الخبرة والقدرة، وهذا لا يعني أن المدير الواعي يلغي أهمية الإدارة والخبرة، ولكنه يضعها في مرتبة تالية بعد الموهبة. فالمدير الناجح يؤمن بأنه لا يمكن تحويل شخص خجول جدًا إلى مندوب مبيعات ناجح مهما تلقى من تدريب؛ لأنه من الأفضل عدم إهدار الوقت في تدريب لن يجدي. فالشخص المفكر المنطوي يمكن أن يعمل ويبدع في التنظيم والتخطيط والأبحاث والتطوير.
وعلى المدير أن يختار مندوبي مبيعات ممن اختاروا بأنفسهم هذه المهنة مع سبق الإصرار والترصد. قد يقوم المدير بصقل موهبة هذا الشخص، لكنه لن يزرعها فيه وهي غير موجودة. ويمكنه اكتشاف الموهبة الخفية، حتى لو كان صاحبها نفسه لا يعلم بوجودها. كما يمكنه تفعيلها بتعليم صاحبها مهارات جديدة أو زيادة معرفته واطلاعه على معلومات أكثر في نفس المجال. فالفرق بين الموهبة من ناحية والمهارات والمعرفة من ناحية أخرى أن الأولى لا يمكن زرعها في شخص لا يملكها، في حين أن الصفتين الأخيرتين قابلتان للصقل والتنمية والتطوير.

وعليك أيضًا كمدير واع أن تقضي جل وقتك مع أفضل العاملين معك، صاقلاً مواهبهم، متحدثًا إليهم عما يحفزهم، مبينًا لهم خططك المستقبلية.

وقد يميل المدير العادي إلى قضاء معظم وقته في تقوية الضعفاء، بينما يبحث المدير الناجح عن أقوى اللاعبين ليزيدهم قوة، وعن الأداء الجيد ليزيده جودة. لأن تعريفه لدوره وتحديده لواجباته يشده تلقائيًا نحو أفضل العاملين معه. والنتائج المبهرة التي يحققها تمنحه دليلاً إضافيًا على أنه محق في سلوكه؛ لأن الاستثمار في أفضل ما تملك يعتبر من الناحية الاقتصادية البحتة قرارًا صائبًا مائة بالمائة؛ فالحصول على رعاية وعون الآخرين مطلب إنساني ينشده الجميع؛ ومن العدل أن يحصل عليها من يمنح عمله جهدًا أكبر، ويخرج نتائج أفضل؛ إذ إن قضاء الوقت مع أفضل العاملين يزيد معلوماتهم إذا دربتهم، ويقربك منهم إذا حفزتهم، ووجهتهم بحب وإعجاب. فقضاء الوقت مع أفضل العاملين هو من أفضل الأساليب التعليمية، سواء للعامل أو للمدير.

إدارة نقاط الضعف:

تناولنا فيما سبق أفضل العاملين وكيفية حفزهم ومعرفتهم عن قرب وإخراج أفضل ما بداخلهم. ولكن ماذا عن الفئة الثانية، فئة العاملين غير المتميزين؟

كمدير، أنت مسئول عن إدارة نقاط الضعف في كل العاملين لديك، لا سيما في أولئك الذين تبرز نقاط ضعفهم في العمل، وفي مجالات العمل المتخصصة التي يباشرونها. **واجبك تجاه كل موظف من هؤلاء:**

أولاً: امنح العامل حقه كاملاً قبل أن تطالبه بالنتائج أو تحاسبه عليها، قدم له أدوات عمل كاملة، ووفر له متطلبات العمل الأساسية.

ثانيًا: ابحث عن نقاط قوته، فإلى جانب كل نقطة ضعف، هناك نقطة قوة توازيها. ما عليك سوى محاولة سبر أغوار الموظف وكشف النقاب عن نقاط قوته.

ثالثًا: ضع الموظف في المكان المناسب لمواهبه ونقاط قوته، وباعد بينه وبين الأعمال التي لا تناسب شخصيته وطموحاته.

ويجب أن تفرق بين نقطة الضعف وانعدام الموهبة:

فنقطة الضعف هي انخفاض في الأداء له أسبابه التي يمكن معالجتها. ومن بين طرق معالجة نقاط الضعف مثلاً أن تمد الموظف بالأدوات التي تساعده على تخطي تلك النقطة. فإذا كانت ذاكرته ضعيفة قدم له المفكرات الإلكترونية والورقية، وكل ما يساعده على تخطي ذلك القصور. ويمكنك حل المشكلة بتشكيل فرق عمل من شخصين تتكامل مواهبهما، فيغطي كل منهما نقاط الضعف لدى الآخر.

أما انعدام الموهبة فيعني ببساطة أنك أخطأت الاختيار، أو أن هذا الموظف يجب أن يعمل في مكان آخر يستطيع أن يتفوق فيه.

المفتاح الرابع: أوجد الوظيفة المناسبة

بعد أن تعرفت على نقاط قوة وضعف العاملين معك وعلى مواهبهم الظاهرة والدفينة، يأتي دورك لوضعهم في الوظائف المناسبة. ويتطلب ذلك معرفة طبيعة الوظيفة ومواهب الموظف لتتمكن من القيام بعملية مواءمة سليمة.

ومن منطلق اختلاف مواهب الناس، يجب ألا تكون مكافآتنا لهم متشابهة، فالمدير العادي يرى أن المكافأة التي يسعى إليها الجميع هي الترقية، في حين ينظر المدير الواعي للأمر بشكل مختلف. فالمكافأة لا يجب أن تسير في اتجاه واحد، فقد تقوم بترقية شخص ما إلى وظيفة أعلى لا تناسب مواهبه، فتظهر نقاط ضعفه، فحينئذ لا تكون قد أسديت له معروفًا، بل وضعته في مأزق. أنواع المكافآت كثيرة، ومعرفتك بالموظف هي التي تحدد مكافأته. فالترقية لا يجب أن تكون دائمًا لأعلى، بل يمكن أن تكون أفقية، بأن تسند له مهام ذات مسئوليات أكبر. كما يمكنك التعبير عن تقديرك بالشكر أو المكافآت المالية. المهم أن تناسب المكافأة الشخص، وألا تخرجه من مجال يجيده إلى آخر لا يريده. وعليك أن تتذكر دائمًا أن اختلاف الأشخاص يؤدي إلى اختلاف توقعاتهم ومتطلباتهم.

وبما أن معظم الترقيات تكون من العمل التنفيذي إلى العمل الإداري، فعليك أن تتأكد من وجود الموهبة الإدارية قبل أن ترقي صاحبها رأسيًا. فالمهندس المعماري صاحب التصميمات الرائعة ليس بالضرورة مديرًا جيدًا للأفراد والتعامل مع العملاء. ومهمتك كمدير جديد أن تحطم القواعد التقليدية في العمل، وأن توجد وظائف أفقية تسمح بالترقي وتعبر عن الشكر والمكافأة دون أن تنقل الشخص من مجال يبدع فيه إلى مجال يمكن أن يخفق فيه. المهم أن تبقي الشخص داخل دائرة مواهبه.

6-7 إدارة المفاتيح الأربعة للمدير الناجح

المفتاح الأول يخص البحث عن المواهب والتعرف عليها. أما المفاتيح الثلاثة الأخرى فتخص مرحلة التعامل الفعلي بين الرئيس والمرءوس. ولأننا تحدثنا باستفاضة عن المفتاح الأول، فلنتحدث الآن عن **المفاتيح الثلاثة الأخرى**:

لكي يدير المدير الواعي المفاتيح الثلاثة بنجاح، عليه أن يقوم بذلك بطريقة إجرائية وتنظيمية مصممة بعناية، وميزة هذا النظام الإجرائي أنه:

1. **بسيط وتلقائي وبعيد عن التعقيدات البيروقراطية والأعمال الورقية.**
2. **يحقق التعامل المستمر والمنتظم؛ ولا يترك عملية التقويم للنماذج السنوية** المكررة.

3. **يركز على المستقبل:** فتقويم الأداء هنا يتم لكشف أخطاء الماضي وتداركها ومن ثم وضع تصور مستقبلي متكامل. أما المدير العادي فيقوم الموظف بناء على أدائه السابق فقط.
4. **يتيح للموظف نفسه أن يقيم اداءه ودرجة تعلمه:** فالمناقشات المستمرة تتيح له معرفة وجهة نظر مديره في أدائه، بحيث لا تحدث مفاجآت في نهاية العام، أو أن يكون المدير في واد والموظف في واد آخر من حيث تقويم أدائه.

فما هي أبعاد نظام تقويم الأداء هذا؟

هناك ثلاثة أنواع من الأسئلة يمكن للمدير أن يوجهها لموظفه في أي وقت يشاء.

يهدف القسم الأول منها إلى معرفة نقاط قوته، وأهدافه واحتياجاته، من وجهة نظر الموظف وليس المدير. **وهي:**

1. ما الذي استفدته من عملك السابق؟ وما الذي شجعك على الانضمام للشركة؟ وما الذي يحفزك على البقاء فيها؟
2. ما هي نقاط قوتك، من وجهة نظرك؟
3. ما هي نقاط ضعفك، من وجهة نظرك؟
4. ما هي أهدافك بالنسبة لدورك الحالي؟
5. ما هو المعدل الذي تحب أن نتقابل به (اسبوعيًا، شهريًا)؟
6. هل لديك أية أهداف أو التزامات شخصية تحب الحديث عنها؟
7. ما هو أفضل ثناء أو تقدير حصلت عليه؟
8. هل لك علاقات زمالة أومشاركة ناجحة في العمل؟ ولماذا نجحت في رأيك؟
9. ما هي أهدافك العملية والمستقبلية؟ وهل هناك أية مهارات جديدة تفضل تعلمها؟ أو تحديات تحب مواجهتها؟
10. هل هناك ما تريد إضافته أو مناقشته معي؟

ويهدف القسم الثاني منها إلى ربط ماضي الموظف بمستقبله والاستعداد له. ولذا تنقسم أسئلته إلى أسئلة حول أدائه السابق، مثل:

1. ما هي الخطوات التنفيذية التي اتخذتها؟

2. ما الذي اكتشفته من خلال عملك في الفترة السابقة؟
3. ما هي المشاركات وأوجه التعاون في العمل التي كونتها؟
4. ما هي اهتماماتك الأساسية في العمل؟
5. ما هي أهدافك خلال الأشهر الثلاثة القادمة؟
6. ما الذي تهدف لاكتشافه خلاف الفترة القادمة؟
7. ما هي أوجه التعاون التي تود القيام بها مستقبلاً؟

أما القسم الثالث من الأسئلة فيتعلق بالمستقبل العملي للموظف بشكل عام؛ إذ إن من واجبك أيضًا أن تساعده على تبين الوجهة الصحيحة التي سيسلكها. **من هذه الأسئلة:**

1. كيف تصف نجاحك أو مدى نجاحك في دورك الحالي؟
2. ماذا تعرف عن مهاراتك وقدراتك ومواهبك؟
3. أي الأدوار التي تلعبها حاليًا تستمتع به لأقصى درجة ويمنحك أكبر درجة من الرضا؟
4. أيها تستمتع به بدرجة أقل؟ وما هو الحل بالنسبة لها؟
5. ما هو أنسب الأدوار والوظائف بالنسبة لك؟

هذه الأسئلة التي توجهها للموظف بين الفينة والأخرى تساعدك على معرفته عن قرب. كما تساعدك وتساعده على اتخاذ أية قرارات تتعلق بمستقبله أو وظيفته الحالية.

مفاتيح الموظف:

ولكن، هل يمكن للموظف ذاته أن يدير بعض المفاتيح التي تعينه على معرفته بذاته وبمواهبه وما يناسبه وما لا يناسبه من الوظائف والأدوار؟

يعرف المدير الواعي أن الإجابة عن ذلك السؤال هي: نعم، وعليه أن يساعده في العثور على تلك المفاتيح وإدارتها بنفسه، ويعلمه بتوقعاته الآتية؟

- أن يحسن استخدام جميع ردود الفعل الإيجابية والسلبية التي يتلقاها في عمله.

- أن يقوم أداءه السابق بنفسه بين الحين والآخر بناء على ما تم إحرازه من تقدم.
- أن يتعرف على علاقاته المفيدة والأعمال الجماعية التي تمكنه من تحقيق نتائج أفضل من أدائه منفردًا.
- أن يخطط لمستقبله بناء على معرفته بقدراته وذاته، مما يحدد توجهاته وتطلعاته.

المفاتيح الرئيسة:

بجانب المفاتيح الأربعة التي يملكها ويديرها كل من المدير الواعي والموظف الطموح، هناك مفاتيح رئيسة يمكن أن تديرها الإدارة العليا التي تضع السياسات العامة التي تمكن هؤلاء من القيام بأدوارهم وتشجعهم على هذا الاتجاه. خاصة أن أسلوب الإدارة التقليدي يقف وراء كل باب، **والإدارة العليا هي الوحيدة القادرة على تذليل العقبات أمم المدير الواعي عن طريق:**

- **التركيز على النتائج؛** فالدور الأساسي لها يجب أن يكون تحديد الأهداف المتوقعة، أما أساليب تحقيق تلك النتائج فيمكن تركها لتنفيذيين من مديرين أو موظفين.
- **تقدير الأداء الجيد في جميع المستويات:** فالتقدير لا يكون للمديرين فقط، بل لجميع العاملين ولجميع المستويات لإظهار الاهتمام و التقدير للأفراد وليس للإدارات فقط.
- **تحديد سياسيات وأساليب العمل من خلال أفضل العاملين:** دع عنك التقويم النظري، وعد إلى الواقع، حلل أداء أفضل العاملين على جميع المستويات، واستق منهم مستوى الأداء المطلوب من باقي العاملين.
- **إتاحة الفرصة للمدير الواعي ليدير فريقه بأسلوبه الخاص:** فإذا ثبت نجاحه عمم التجربة في الشركة بأكملها، ويسر سبل تنفيذها وأزال العقبات أمامها.

هذه المفاتيح الأربعة تمثل مساهمة الإدارة العليا في تعديل ثقافة الشركة إلى الأفضل، والحفاظ عليها، وإن لم تتم إدارتها، فستترك الفرصة للأساليب التقليدية لتولي زمام الأمور، وعندها لا يجب أن نتساءل: أين الموظف الجيد؟ ولماذا لا يمكننا الاحتفاظ به؟

8-6 تنمية القدرات التميزية والريادية للمدراء

تتخلص عملية تنمية القدرات التميزيه والريادية والفردية بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات التميز والريادة ومعرفة أسبابها ومعالجتها.

وهناك مجموعة طرائق تتم من خلالها تنمية القدرات التميزية والريادية لدى الموظفين المتواجدين في دائرة من الدوائر أو مؤسسة من المؤسسات وهي:

أ. هل تفشل المناقشات التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار ؟

ب. هل لديك اهتمام بمعرفة آراء وخبرات الآخرين ؟

ج. هل تشجع الآخرين على طرح آرائهم ؟

د. هل تطرح تساؤلات أكثر من تعطي إجابات.

ه. هل تتصور حلول لكل مشكلة ؟

فإذا كان هناك إجابات سلبية كثيرة على الأسئلة السابقة تكون هناك حاجة لإزالة المعوقات المؤثرة على عملية التميز والريادة والإبداع الفردي.

1. زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم:

أ. هل تفترض التوصل إلى توقعات الآخرين بدون المناقشة معهم

ب. هل تعامل الجميع بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق المختلفة بينهم ؟

ج. هل تنظر للموظفين والعاملين على أنهم أدوات أو معدات إنتاج ؟

د. هل تنظر للموظفين نظرة ثابتة رغم مرور الوقت وتغير الظروف وهل ترى ضرورة للتغيير أو التطوير ؟

ه. هل ترى أن استجابة الموظفين لقرارا ما يجب أن تكون بنفس الطريقة التي تستجيب بها أنت ؟

إذا تمت الإجابة عن هذه الأسئلة السابقة بنعم فان المدير يكون لديه حساسية وإهتمام كافي بالموظفين في الشركة أو الدائرة ويجب تطوير هذا الإهتمام والعناية بشكل دائم وبالاتجاه الصحيح.

2. التركيز على التخطيط الاستراتيجي:

يمكن التعرف على هذه المهارة من خلال الأسئلة التالية: -

أ. هل تصرف أغلب وقتك في معالجة المشكلات اليومية واتخاذ القرارات بشأنها ؟

ب. هل تقتصر اتصالاتك على الموظفين المرتبطين بك بشكل مباشـــر ؟

ج. هل تعامل الموظفين بطريقة عادلة وسليمة ؟

د. هل تتحدث عن الأمور السابقة فقط ؟

ه. هل تركـز على نقـاط الضعـف في أداء المـوظفيـن ؟

إذا كانت الإجابة على هذه الأسئلة بنعم فهذا يشير إلى فقـدان الرؤيـة الاستراتيجية والقدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي وبالتالي فان الإداري المتميز هو الـذي يهـتم بإيجاد تصور مستقبلي يعزز دور الدائرة أو المؤسسة ويركز على المسائل الهامة ويتعامـل مـع مختلف المستويات ويعمل على تحفيز الموظفين من خلال التركيز على نقاط القوة في آرائهـم وتخصيص قسم من الوقت للحديث عن الأهداف المستقبلة.

3. زيادة القدرة على التركيز وتوفير الوقت:

أ. هل تعالج الأمور بتركيز وبدون تشتت ؟

ب. هل يقتصر تركيزك على الأمور الهـامـة وهـل يمكنـك في الحـالات الـضرورية الانتقال من موضوع إلى الآخر بدون تشتت ؟

ج. هل يمكنك ترتيب الموضوعات حسب اهتمامك واهتمام الموظفين معك بها ؟

د. هل تثير اهتمام الموظفين بموضوع ما وتحافظ على استمرار هذا الاهتمام ؟

ه. هل تحدد التفاصيل وما تنوى تغييره والآثار المترتبة عليـه ؟

و. هل تهتـم بالفرد أو الموظفيـن الذين يمكنهـم المساعـدة في التغييـر ؟

من الأسئلة السابقة يتضح لنا انه يجب مضاعفة القـدرة علـى التركيـز وتـوفير الوقت في بعض الأمور التي يمكن القيام بأشياء مميزة منها.

بينما يتم تفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها بسرعــة ولكن بقيـاس مؤشر التميز والريادة والابتكار والإبداع في هذه الحالة نجد أساس درجة الاهتمـام التي يحظى بها موضوع ما.

فكلما كانت هذه الدرجة عالية كانت إمكانيات التميز والريادة والابتكار والإبداع أكبر. ومن هنا يجب توزيع الأدوار في العمل على أساس درجة الاهتمام لدى المديرين و الموظفين.

4. زيادة القدرة على التأقلم مع التغيير:

يمكن تنمية وزيادة القدرة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: -

أ. هل تتوقع التغيير أو تتفاجأ به من خلال اهتمامتك بالبيئة المحيطة.؟

ب. هل تتخذ قرارك بأحداث تغيير أم انك تتفاجأ به ؟

ج. هل الأخطاء التي تصادفها في التغيير أخطاء بسيطة أم خطاء كبيرة ؟

د. هل لديك القدرة على التحمل والتجريب في مجالات لا يريدها الآخرون .

ه. إن الأسئلة السابقة تحدد درجة القدرة على التأقلم مع التغيير وبالتالي تحديد الحاجة لزيادة الجهود للتأقلم مع التغيير بشكل أفضل.

5. مهارة الصبر:

يمكن تنمية هذه المهارة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ. هل تتمتع بالصبر على مايستلزمة إحداث التغيير وهل تستطيع تقييم ذاتك وتصوراتك أثناء ذلك ؟

ب. هل لديك ثقة في رؤيتك للمستقبل ؟

ج. هل تتجنب اتخاذ القرارات بسرعة وتركز على القرارات التي تنفذها ؟

من خلال هذه الأسئلة يمكن معرفة فيما إذا كان المتميز صبورا" أو لا ... أي إن المهارة تتمثل بالقدرة على إعادة تقييم الذات.

6-9 مراجع الفصل السادس

1. Afsaneh, (2003), The Art and Science of Leadership .third edition, Upper Saddle River, New Jersey.
2. Loab, Marshall and Kindel, Stephen, (1999), Leadership for Dummies, Lead and Succeed in Business and Life, IDG Books Worldwide, Inc.
3. Maslow, A, and Lowery, R. (ed.). (1998). Toward a Psychology of Being (3 rd ed.), New York, Wiley & Sons, Inc.
4. Ronald L, et.al, (1974), The Process of Group Communication. AbeBooks.com, USA.
5. Bennis, W. and Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper and Row.
6. Covey, S. (1992), Principle-centered leadership, Simon and Schuster, London.
7. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). " Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment". A cademy of Management Journal, Vol.45, pp.735-744.
8. Eden, D. (1992). " Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization". Leadership Quarterly, Vol.3, pp.271-335.
9. Harper, S. C. (1998), "Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.3, pp.25-30.
10. Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change lesdership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.
11. House, R. J. (1995), Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In The Changing Nature of Work. (Howard, A., ed), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
12. Kilmann, R. H. (1985), Five steps to close the culture gap, in Kilmann, R. H., Saxton, M, Serpa, R. (eds). Gaining control of the corporate culture, Jossey-Bass, San Francisco.
13. Kanter, R. M. (1992), The challenges of execution: roles and tasks in the changing process, the challenge of organizational change, Free Press, New York NY, Ch.10, pp.369-94.

14. Kotter, J. P. (1995), 'Leading change', Harvard Business Review, March-April
15. Kotter, J. P. (1996), The new rules: How to succeed in today's post-corporate world, Free {Press, New York.
16. Kotter, J. P. (1997), "Leadin by vision and strategy", Executive Excellence, October, 15-16.
17. Kotter, J. P (1998), Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London.
18. Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), Corporate culture and performance, The Free Press, New York.
19. Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002), The leadership challenges, 3rd edn, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
20. Maurer, R. (1996), " Using resistance to build support for change", The Journal of Quality and Participation, Vol.19, No.3, pp.56-66.
21. Morris, K. F. and Rabn, C. S. (1995), " The fundamentals of change management", in Nadler, D. A., Shawm R. B., Walton, A. E. and Associates (Eds)m Discontinuous change: leading organizational transformation, Jossey Bass, San Francisco, CA, pp.47-65.
22. Nadler, D. A. (1989), "organizational frame bending principles for managing reorientation", The Academy of Management Executive, Vol.3, No.3. pp.194-204.
23. Nadler, D. A. (1998), Champions of change: how CEO's and their companies are mastering the skills of radical change, Jossey-Bass, san Francisco.

الفصل السابع

اتجاهات القيادة الإدارية

7-1 العلاقة بين القيادة والإدارة

7-2 الفرق بين معنى القيادة والمفاهيم المرتبطة

7-3 مهارات وسمات القيادة الناجحة

7-4 أساليب القيادة الإدارية

7-5 القيادة الإدارية والأخلاق الحميدة

7-6 القيادة الإدارية بين المحافظة والتجديد

7-7 القيادة الإدارية وعقلية الإدارة العربية

مراجع الفصل السابع

الفصل السابع

إتجاهات القيادة الإدارية

7-1 العلاقة بين القيادة والإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أوكليهما كما قد لا يكون أيا منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير قياديه في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي.

من ناحية أخرى، بينما ينظر القيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد توحد جهدهم وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير.

وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة. والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

7-1-1 نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة

1. تصميم برنامج جدول أعمال

أ. التخطيط وإعداد الموازنات وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.

ب. تحديد الاتجاه وتنمية سلوكية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤيا.

2. تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج

أ. التنظيم والحصول على الأفراد وضع هيكل تنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة ،وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.

ب. توحيد اتجاهات الأفراد واستخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من اجل فهم الرؤية والإستراتيجية وقبولها.

3. تنفيذ الخطط

أ. الرقابة وحل المشكلات ومطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.

ب. التحفيز والتشجيع وحث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.

4. النتائج

أ. تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.

ب. إحداث التغيير وربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.

2-7 الفرق بين معنى القيادة والمفاهيم المرتبطة

علينا أن نميز بين مفهوم القيادة وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معها والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: القيادة والإدارة: (Management&Leadership)

تعتبر القيادة مفهوما قديما بينما الإدارة مفهوم حديث لم يظهر إلا من نحو100 عام بعد الثورة الصناعية . الإدارة عملية يوجه فيها الأفراد (الموارد البشرية) وعناصر

البيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) للوصول لنتائج أكثر فاعلية في مواقف العمل أو الإنتاج ويختلف القادة عن المديرون في النقاط التالية: -

المدير	بينما	القائد
• يركز على الحاضر (الربح والخسارة) ويمكن أن يكون ذلك بمعزل عن المضمون الأخلاقي للتصرف. • يطبق السياسات واللوائح. • يظل محايد للوصول لقرار موضوعي. • يستغل مكانته الوظيفية و موضعه داخل المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.		• يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى. • يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة. • يقيم رابطة عاطفية مع الأعضاء. • يستخدم قوة تأثيره الشخصي، ويعمل من خلال حب الجماعة له.

ثانياً: القيادة والزعامة: Leadership&Chieftain

وتعني الزعامة: مجموعة الخصال الزعامية (الكاريزمية) في شخصية الفرد والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه ،وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضى وطيب خاطر من جانبهم، وعن إقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتماداً على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر. وعادة ما نجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية (ومن أمثلة الزعماء السياسيين "الزعيم الهندي نهرو، غاندي، والزعيم الأفريقي نيلسون مانديلا).

ثالثاً: القيادة والرئاسة: Leadership &Presidency

الرئاسة: عملية تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة. وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها. أي أن التفاعل الدينامي بين الرئيس والأتباع ضعيف، ومن ثم من الصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها أو اكتشاف العيوب الموجودة سواء إدارية أو فنية أو اجتماعية، وبالتالي يجد صعوبة في علاجها.

المثال الواضح على ذلك يتمثل في بعض رؤساء الدول النامية ، ورؤساء بعض الأقسام العلمية، وبعض عمداء ورؤساء الجامعات، حيث يتم تعينهم بناءا على قرارات فوقية أو اقدميات أو بالوراثة كما في الحكومات الملكية.

وبتحديدنا لهذه المفاهيم يبرز سؤال هام وهو هل هناك علاقة بين هذه المفاهيم، وهل يمكن أن تتمثل المهارات التي تنطوي عليها في شخص واحد؟

نعم يمكن أن نجد هذه المفاهيم جميعاً مجتمعة في شخصية القائد ،مما يجعله قائداً فعالاً. ولعل أفضل مثال لهذا القائد الصادق العظيم الرسول الكريم سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام حيث كان يمتلك جميع المهارات القيادية فهو نعم المعلم والقائد.

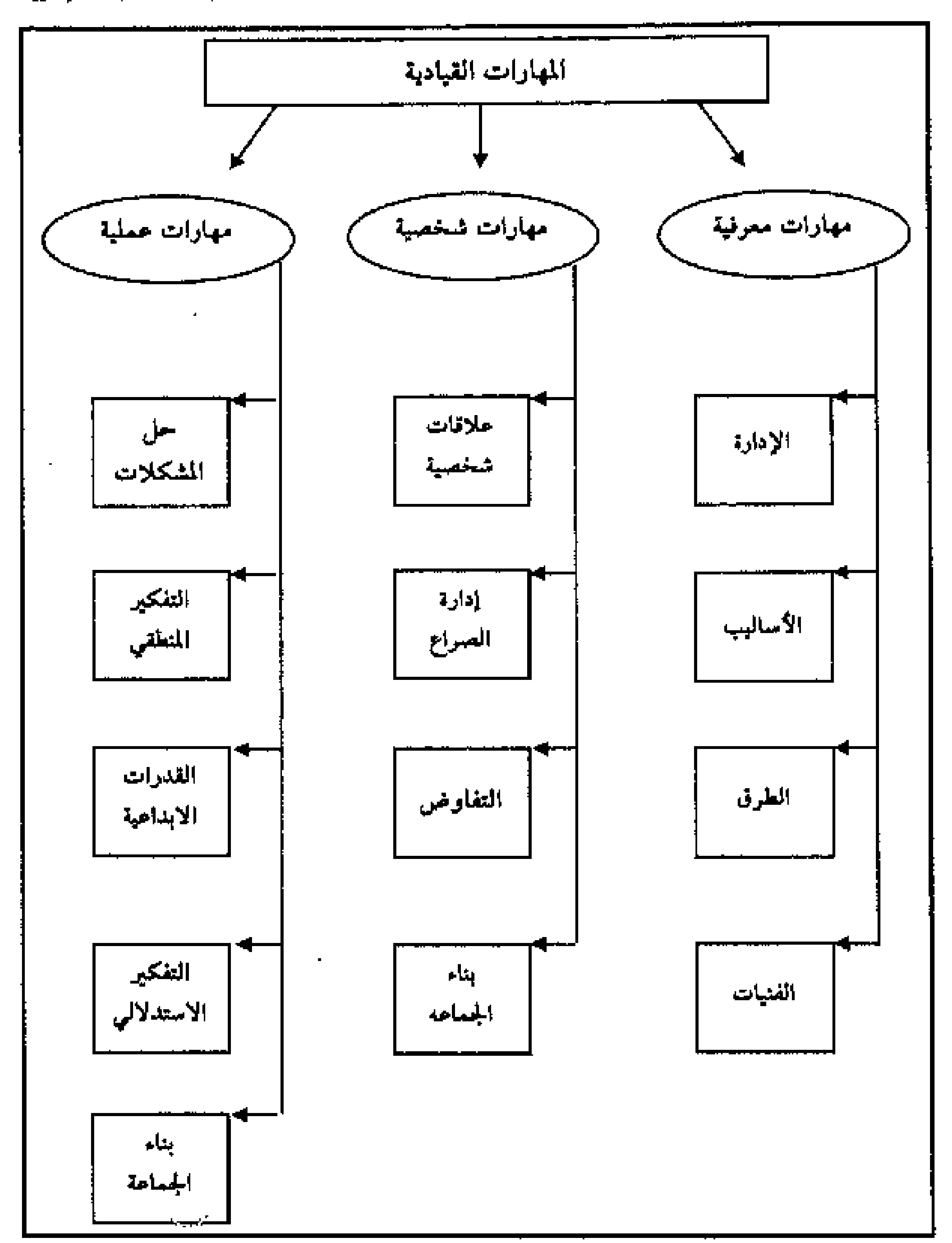
وتتجسد هذه الخصائص القيادية في الآية الكريمة التي تعكس شخصية الرسول العظيمة حيث تقول﴿ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾(آية 159- سورة آل عمران).

3-7 مهارات وسمات القيادة الناجحة

يمكن تصنيف الخصائص المطلوب توافرها للقائد الناجح في مجموعة من المهارات كما هو موضح بالشكل (7-1) ومجموعة من السمات كما هو موضح بالشكل (7-2) التاليين:

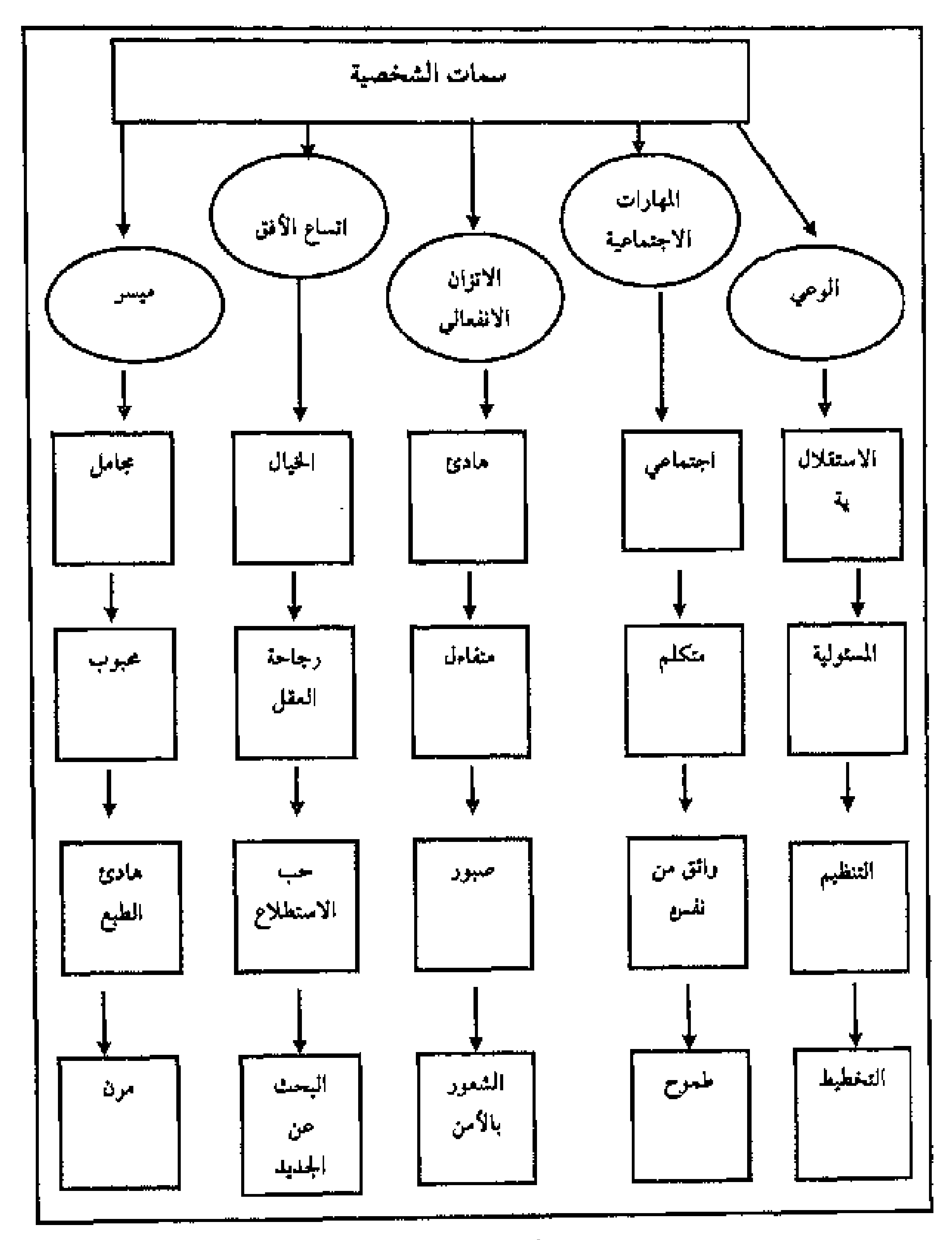
ومن الشكلين السابقين يمكن تلخيص الخصائص العامة للقائد فيما يلي:

1. يتمتع بذكاء اجتماعي وقدرة على التفاعل الاجتماعي مع العاملين داخل العمل وخارجه.
2. يحرص على بناء الجماعة وتماسكها والمحافظة عليها من خلال كفاءته في إدارة الصراع والتفاوض ،وحل المشكلات واتخاذ القرار.
3. قادر على تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف الجديدة.
4. يمارس مبدأ الشورى ويتبادل الآراء مع موظفية.
5. يتصف بالطموح، المثابرة، الإبداع والابتكار،التخطيط والتنظيم في عمله، القدرة على حل الصراع الشخصي.
6. يمارس التوجيه والإرشاد بكفاءة.
7. يتمتع بذكاء انفعالي بحيث يكون لديه القدرة على معرفة مشاعر وانفعالات المحيطين به وإدارة انفعالاته.



شكل (7-1)

المهارات القيادية



شكل (7-2)

السمات الشخصية للقائد

4-7 أساليب القيادة الإدارية

القيادة الإدارية: هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. والقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة. وعادة ما يفضل كبار المديرين، أولئك الأشخاص الذين يقودون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين. ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلم الوظيفي بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم. إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق؛ بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق فقط. ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة. وبعض هؤلاء القادة الإداريين يتمتع بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم، لكن البعض الآخر يترك دائماً انطباعاً سيئاً بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم. ولذلك فإن رد الفعل يختلف إزاء كل نوع من القادة، حسب طبيعته. فالنوع الأول صاحب الشخصية البشوشة يلقى الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخص المنعزل قلما يسعى إليه الناس .**أما أساليب القيادة على النحو التالي :**

اولاً: حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين

مرتكزات السلوك:

1. الاهتمام بالعمل.
2. الاهتمام بالعاملين.

أ. القائد السلبي (المنسحب):

1. لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل.
2. ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء.
3. لا يحقق أي أهداف ؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
4. تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

ب. القائد الرسمي (العملي):

1. شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
2. ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

ج. القائد الاجتماعي (المتعاطف):

1. اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
2. يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
3. اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د. القائد المتأرجح:

1. يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
2. يمارس أسلوب منتصف الطريق.
3. يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

ه. القائد الجماعي (المتكامل):

1. يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
2. روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
3. يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.

4. يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
5. يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

ثانياً: حسب نظرية النظم الإدارية:

مرتكزات السلوك:

1. الثقة بالعاملين.
2. قدرة العاملين.

أ. القيادة المستقلة (المتسلطة):

1. درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
2. التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
3. ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
4. استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
5. ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

ب. القيادة الجماعية (المشاركة):

1. درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
2. استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
3. درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
4. مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
5. ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب

ج. القيادة المتسلطة العادلة:

1. درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
2. تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
3. يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

د. القيادة الاستشارية:

1. درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
2. درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
3. يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

ثالثاً: حسب نظرية الفاعلية والكفاءة

مرتكزات السلوك:

1. الاهتمام بالعمل.
2. الاهتمام بالعاملين.
3. درجة الفاعلية.

أ. القائد الانسحابي:

1. غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
2. غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
3. يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

ب. القائد المجامل:

1. يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
2. تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

ج. القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

1. يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
2. ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
3. يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د. القائد الوسطي (الموفق):

1. يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
2. الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاماً لكنه يحدث جذاماً!.

3. تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

ه. القائد الروتيني (البيروقراطي):

1. لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
2. يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
3. تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
4. يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

و. القائد التطوري (المنمي):

1. يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيء مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
2. فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.
3. ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز. القائد الأوتوقراطي العادل:

1. يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
2. ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

ح. القائد الإداري (المتكامل):

1. يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
2. يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. يحقق أهداف عالية.
3. يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
4. تظهر فاعليته من خلال تركيزه واهتمامه بالعمل والعاملين.

رابعاً: حسب نظرية التوجيه والدعم (نموذج القيادة الموقفية).

مرتكزات السلوك:

1. درجة التوجيه.

2. درجة الدعم والمساندة.

أ. القائد الموجه: إخباري:

1. درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.
2. يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
3. يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

ب. القائد المساند: مشارك:

1. يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
2. يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
3. يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

ج. القائد المفوض: مفوض:

1. يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
2. يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
3. يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د. القائد الرئيس: استشاري.

1. يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
2. يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
3. يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

5-7 القيادة الإدارية والأخلاق الحميدة

حيث أن سلطة الحكومة تنبع من الدستور، وتنبع السلطة الأخلاقية من اعتقادات ومبادئ وسلوكيات مشتركة بين الأفراد، وتشكل هذه السلطة من الإحساس بالواجب والإلزام الناتج عن المبادئ والأفكار المشتركة داخل المجتمع. لذا يجب أن تكون السلطة أخلاقية في الشكل والمضمون. وكما ترتكز السلطة الأخلاقية على الرضا الحر النابع من داخل المواطن (التابع).

إن الأشخاص يحكمون علي القادة في إطار المبادئ. وما يرد إلى الذهن عند ذكر المبادئ هو الصدق والاستقامة والعدالة وغيرها من المبادئ، كما يظهر دور القانون والعدالة كمفاهيم أخلاقية لها دلالتها. فالأفراد في العالم المتحضر والإنساني يتوقعون أن يجدوا قادة تسيطر عليهم الفضيلة والمصلحة العامة. فالأشخاص لا يرغبون في قادة مؤثرين فقط، لكن أيضًا في القائد الصالح وذلك لأن ما انطبع في مخيلة الأشخاص – صغارًا كانوا أم كبار – هو أن القادة والأتباع يفتقروا إلى الفضيلة أو بمعنى آخر أشرار.

هتلر وستالين كانوا قادة ولكن هذه النوعية من القادة انتهكوا مبادئنا الأخلاقية، سلوبودان ميليسوفيتش أيضًا يمثل مثالاً آخر ولكن في العصر الحديث. ومصير ميليسوفيتش يمثل أمام محكمة العدل الدولية مواجهًا بضحاياه وخصومه منذ زمن طويل كمجرم حرب، وقد أتهم هذا القائد اليوغسلافي باضطهاد وقتل الآلاف الألبان العرقيين.

ولكي نعرف القائد والمبادئ يجب علينا تعريف القائد الذي يسلك السلوكيات الملائمة القائمة على تفسيرنا للقيم والمبادئ ومدى رغبة الأفراد في وجود القادة الذين يخدمون الصالح العام وفي الوقت ذاته يدركون احتياجات الأفراد. فعلى سبيل المثال يحتاج الناس إلى المساواة والعدالة والثقة.

إن القادة يجب أن ينظروا إلى الأفراد باعتبارهم أهداف في حد ذاتهم وليسوا وسيلة لتحقيق أهداف. فالقادة يجب أ، ينظروا إلى المصلحة العامة التي تفيد الأفراد داخل المجتمع، حيث أن التصرفات الخاطئة أو السيئة من جانب القائد للوصول إلى غايات نفعية تبطل النتائج الأخلاقية، (الوسيلة لا تبرر الغاية).

إن القادة الذين يقومون بتشجيع مرؤوسين بذلك ويهتمون بتوحيد اهتماماتهم مع تابعيهم هم أكثر قدرة على الوصول إلى نجاحات أكبر وأكثر استمرارية. وبالتالي إنتاجية وخدمات أفضل، وعلى هذا فهناك مفهوم جديد لمفهوم القائد والتابع ذو خمس نقاط هي:

1. هؤلاء الذين يشاركون في القيادة أو عملية صنع القرار هم التابعين، أما السلبيون فلا مكان لهم في معادلة القائد والتابع. بعبارة أخرى السلبيون ليسوا تابعين.
2. يمكن للأشخاص الذين يبذلون نشاطًا في العلاقة بين القائد والتابع، أن يقدموا مساهمات أو تأثيرات صغيرة أو كبيرة، فلهم حرية الاختيار حيث أنه كلما زاد ما يبذلوه من مشاركة في هذه العلاقة كلما ازداد تأثيرهم والعكس صحيح.
3. في مواقف مختلفة يمكن لمعادلة القائد والتابع أن تكون قابلة للتبديل، فالتابع يمكن أن يصبح قائدًا والقائد قد يصبح تابعًا. وهذا الموقف يمكن أن يظهر أو يختفي تبعًا للظروف المتغيرة.
4. يمكن للفرد أن يلعب دور القائد داخل مجموعة محددة في وضع تنظيمي معين ثم في وضع آخر يمكن لنفس الشخص أن يصبح تابعًا.
5. علاقة القائد بالتابع هي علاقة واحدة، فأهدافهم وأنشطتهم مشتركة ومتبادلة فيما بينهم وبالتالي فكلاهما يمثل نفس الأهمية ولا يمكن التفريق بينهم وذلك في إطار النموذج الجديد لعلاقة القائد بالتابع.

إن الثقافات التنظيمية الناجحة هي تلك التي تشجع السياسات التي تجذب، تحفز، وتستبقي على الأشخاص المؤثرين والمبدعين والذين يرغبون في أن يكونوا جزءًا من منظمة – حكومية كانت أو خاصة تعمل من أجل تحسين خدماتها ومنتجاتها ومواجهة المتطلبات التي تظهر بين الحين والآخر.

إن أفضل طريقة للقائد العربي لمواجهة الضغوط البيئية والثقافية هي التفكير في المستقبل، وأن يسأل نفسه مجموعة من الأسئلة الحيوية عن المستقبل والتغيرات الخارجية. ويتضمن ذلك سبعة أسئلة أساسية هي:

1. ما هي أهم التغيرات المتوقعة في الاحتياجات والرغبات التي تقدمها المنظمة في المستقبل.
2. ما هي أدق التغيرات المتوقعة فيما يتعلق بالمساهمين في المنظمة؟

3. ما هي التغيرات المتوقعة في البيئة الاقتصادية القادمة؟
4. ما هي التغيرات المتوقعة في البيئة الاجتماعية في المستقبل؟
5. ما هي التغيرات المتوقعة في البيئة السياسية المتغيرة؟
6. ما هي التغيرات التكنولوجية المتوقعة في المستقبل؟
7. ما التغيرات البيئية الكبيرة الأخرى المتوقعة والتي يمكن أن تؤثر أو تمثل ضغطًا على المنظمة وقيادتها؟

6-7 القيادة الإدارية بين المحافظة والتجديد

إن الإدارة أصبحت أداة لإحداث التغيير وإدارته ولا بد من امتلاك المقدرة على المبادأة والابتكار والإبداع ووضع استراتيجيات للتغير وتطبيقها ومتابعة تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

التغيير:

1. الانتقال من وضع قائم الى وضع اخر جديد.
2. تطبيق اجراءات وطرق وسلوكيات جديدة في منحى من مناحي المجتمع.
3. احداث سلوكيات مرغوب فيها لدى افراد المجتمع لتلبي حاجاتهم الاجتماعية والاقتصاديه.
4. التجديد والخروج عن المألوف.

اهمية التغيير:

1. المواكبة للتغيرات في مجال المعرفة والتقدم التكنلوجي في مختلف نواحي الحياة.
2. مساعدة الافراد في حل المشكلات وانتاج اجيال قادرة على حل المشكلات بشكل ابداعي.
3. التكيف مع متطلبات المستقبل وتلبية حاجات المجتمع المتجددة.
4. التغيير في ميدان العمل.
5. لا بد للقائد من القيام بالدور المزدوج المتعارض الذي يتمثل في المحافظة والتجديد.

صفات من يقاوم التغيير:

1. من يخاف من المجهول.
2. من يرغب باتخاذ القرارات بنفسه.
3. المتشددون وغير المتسامحون.
4. الهروبيون.

صفات من لا يقاوم التغيير:

1. المتفتحون ذهنياً واجتماعياً.
2. الذين يؤمنون بخبراتهم.
3. الذين يستفيدون من خبرات غيرهم.

المراحل الأساسية لإدخال التغيير المخطط له في المؤسسة

1. معرفة قوى التغيير ومصادره الخارجية والداخلية.
2. تقدير الحاجة الى التغيير في المؤسسة.
3. تشخيص مشكلات المؤسسة.
4. التغلب على مقاومة التغيير.
5. تخطيط الجهود الازمة لاحداث التغيير.
6. وضع استراتيجية التغيير.
7. تنفيذ خطة التغيير خلال فتره زمنية معينة.
8. متابعة تنفيذ خطة التغيير.
9. التغذية الراجعة.

الاعتبارات الرئيسية لإحداث التغيير في المؤسسة

1. اقناع القيادات بالتغيير.
2. ادراك الافراد بأهمية التغيير وفوائده.
3. ان يكون التغيير بالتدريج ومخطط له.
4. إشراك الأفراد بوضع خطة التغيير واخذ رأيهم فيه.

5. اعطاء الافراد فرصة لإجادة المهارات الجديدة التي يتطلبها التغيير.
6. ان تشمل خطة التغيير على نظام فعال للتغذية الراجعة.
7. القوى المعارضة والقوى المؤيدة للتغيير.

7-7 القيادة الإدارية وعقلية الإدارة العربية

نبحث عن نموذج للإدارة العربية نقدمه للعالم ونفتخر به أسوة بما فعل الغرب الذي قدم لنا نموذج الإدارة الأمريكية والشرق الذي قدم لنا نموذجه للإدارة اليابانية.

وما تزال الأسئلة تطرح والإجابات تتفاوت عن كيفية الوصول إلى هذا النموذج أو عن ماهية أو ملامح الفكر الإداري العربي؟ إن كان هناك ماهية أو كانت له ملامح.

أحسب أن خصائص القيادي العربي ومحدداته قد تكون وراء الإبطاء بظهور نظرية للإدارة العربية إلى الحد الذي يدعو المرء إلى إعادة النظر في السؤال وماهيته كبديل للبحث عن إجابة له، وعندئذ تصبح القضية محل التساؤل هي: هل نحن أصلا بحاجة إلى نظرية للإدارة العربية؟ أو بمعنى آخر إذا كانت الإدارة العربية بحاجة إلى نظرية، ألا يمكنها الاستناد إلى النظريات والأفكار التي قدمت إليها من الفكر الغربي أو الأمريكي والياباني؟

الإدارة على العكس من غيرها من العلوم، تقوم على مجموعة من القيم الإنسانية والمهارات العقلية التجريدية قبل قيامها على مجموعة من الأدوات العلمية أو التكنولوجيا المتطورة، فممارسة الإدارة قديمة قدم الحضارة الإنسانية نفسها وإن كان علم الإدارة حديثًا بحداثة الثورة الصناعية التي تعود إلى بداية القرن التاسع عشر. إن الإدارة ببساطة هي طريقة تفكير وطريقة اتخاذ قرار، لذا فهي تستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإنسانية والفكرية التي يتبناها المدير العربي لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين، أو لاتخاذ القرارات اللازمة للاستجابة لموقف معين يعني هذا أن نقطة البداية في نمو وتطوير الإدارة العربية لا تكمن في إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطبيق واستخدام أداة علمية بقدر ما تستند إلى مدى توافر قيم إدارية إيجابية سواء سلوكية أو فكرية.

العقل العربي بحكم أساليب وأسس التنشئة الاجتماعية ومناهج التربية والتعليم، وبحكم الأطر المرجعية والمعرفية التي يستند إليها في تقرير مصيره بات يتسم بمجموعة من الخصائص التي تمنعه من خلق أو تكوين نظرية خاصة للإدارة العربية وتقعده عند حد الدراسة والتحليل والتشخيص والجدل. يرجع هذا في الغالب الأعم إلى مجموعة القيم الإدارية التي ينمو عليها عقل المدير العربي ويترعرع. من هذه القيم: التلقين كأساس للتعليم، تنفيذ التعليمات الصادرة من المستويات الأعلى، البراعة اللغوية وفنون الجدل والأحاسيس وصعوبة التمييز بين الذات والموضوع، الحساسية المفرطة لتوجيه أو لتقليل النقد، البحث عن جوانب النقص والقصور في أي الأخطاء ونسيان إنجازات الماضي عند أول تقصير أو عجز عن الأداء، الافتقار إلى دبلوماسية الرفض أو التفاوض واستخدام العبارات المجهضة للحوار.

هذه النماذج السلوكية السلبية تبدأ في الظهور عندما يبدأ الممارس في تولي مناصب إدارية أعلى، بها يصبح مسئولاً عن آخرين يستفيد من جهودهم لتحقيق أهداف الإدارة أو المؤسسة. وحيث أنه ليس أمامنا فرصة لاختبار هذه السلوكيات أو محاولة تعديلها قبل شغل القيادات الإدارية لمواقعها، لذا نفاجأ أحيانًا بأن بعض القيادات الإدارية قد وصلت فجأة إلى (مستوى عدم الكفاءة القيادية) فلم يعد قائدًا أو مديرًا ناجحًا رغم كفاءته وبراعته كمنفذ أو كمرؤوس. في الوقت الذي لا توجد فيه أداة إدارية ناجحة تقنع المدير الأوتوقراطي بالتخلي عن نمطه التسلطي ليصبح أكثر مرونة وفهمًا لاهتمامات وميول مرؤوسيه، ففضلاً عن أننا لم نعرف حتى الآن أداة إدارية معاصرة لزيادة رغبة المدير العربي في تحمل مخاطر الأفكار الجديدة إذ كان بطبيعته وبقيمه يميل إلى التحفظ والحرص والإفراط في الدقة.

إن نقطة البداية تكمن في قيم المدير العربي لا في مهاراته فنحن نستقي من الإدارة الغربية كل ما يطرح بها وفيها من نظريات وأفكار وتطبيقات، ونسارع بأخذ العديد منها أو بتدريس معظمها في كليات ومعاهد الإدارة بجميع أرجاء الوطن العربي، ولدينا من المفكرين والباحثين والأبحاث والدراسات ما قد يكفي لتطوير نظم الإدارة العربية، بل ولدينا من مؤسسات التنمية الإدارية ما قد تأسست في أوائل الستينيات ومارست أدوارها العديدة لخدمة الإدارة العربية..

ورغم كل هذا الجهد فإن تجارب الفشل الإداري تفوق التجارب الناجحة كما ونوعًا، كما أن التجارب الإدارية الناجحة جاءت بتكاليف أكبر كثيرًا مما كان مخططًا. بل إن النماذج الفاشلة من المؤسسات المعنية بتنمية الإدارة العربية سواء كانت نماذج حكومية أو خاصة تزيد على النماذج الناجحة. والسبب وراء ذلك يرجع إلى عدد من القيم والسلوكيات التي تنعكس وتترجم في شكل ممارسات إدارية سلبية تنتهي بإقتلاع محاولات الوصول إلى فكر إداري عربي موحد. هذه الممارسات العربية التلقائية المتأصلة والتي جاءت كمحصلة منطقية لأساليب التنشئة والتربية الاجتماعية العربية هي التي تحدد في النهاية إطار السلوك الإداري والقيادي للعقل والفكر العربي. ومن هذه السلوكيات:

أولاً: الاهتمام بالجزئيات أكثر من الكليات

عدم الحرص على وضع مناهج فكرية متكاملة تحكم بها الجهود الإدارية أو التنموية العربية، وتفضيل البدائل الجزئية للتطوير، إن الاهتمام بالجزئيات يشعر المرء في الأجل القصير بالإنجاز..

إلا أن الإنجاز قد ينتهي إلى هدف أو نهاية تختلف عما كان مقصودًا عند بداية النشاط. وهنا يقع العقل العربي في مأزق تقليدي معروف وهو مأزق (التجربة والخطأ) فيعود مرة أخرى لإعادة دراسة الموقف الذي انتهي إليه ويسارع بتنفيذ المسار الجديد فقط ليشبع رغبته في الانجاز.

ثانيًا: تفضيل الانجاز على التأمل والتخطيط

العقل العربي بطبيعته يشعر بثقل التأمل والتفكير والتخطيط والتعامل مع الأدوات العلمية الخاصة بالتنبؤ، وتحديد المسارات المستقبلية. ويميل إلى (الانجازات السريعة) أو (وجبة اليوم) أو (حصاد الأسبوع) كبديل يشعر معه بالتقدم أو تحقيقه لأهدافه..

ليس لدى العقل العربي ميل إلى التخطيط استنادًا إلى أدوات علمية بقدر ما لديه قبول للإنجاز السريع حتى ولو كان هذا الانجاز على حساب الجودة، الدقة، والتكلفة..

وهنا يسقط العقل العربي في المأزق الإداري الثاني وهو الخلط ما بين النشاط والنتيجة، فكثير من الجهود الإدارية هي أشبه بمحطات لاحتراق الوقود من كونها

محطات لتوليد الطاقة، فالاختيار أمام العقل العربي هو اختيار ما بين نشاط يود القيام به ودور يجب عليه أن يؤديه.

ثالثاً: الإبداع والابتكار

العقل العربي يتميز بالتخيل والخيال الذي قد يدفعه أحيانًا إلى أن يأتي بأفكار ابتكارية رائدة، إلا أن نسبة ما يطبق من هذه الأفكار الابتكارية مقيد بمدى توافر القدرة والرغبة على تحمل المخاطرة وتكاليف التعامل مع غير المألوف؛ لذلك فإن ابتكار العقل العربي في الإدارة يتوقف كثيرًا عند حدود الفكرة، ويفتقر كثيرًا إلى الجسور التي تنقل هذه الفكرة إلى التطبيق أو الواقع العربي المؤسس.

إن المؤسسات العربية المبدعة (التي تمكنت من نقل الأفكار الابتكارية إلى حيز التنفيذ) محدودة بالقياس إلى الأفكار الابتكارية التي قدمها العقل العربي.

فهل نستطيع القول بأن العقلية العربية خيالية أكثر من كونها ابتكارية؛ أو على أحسن تقدير عقلية ابتكارية أكثر من كونها إبداعية؟

رابعًا: الفرد لا الجماعة

روح الفريق والقيم الاجتماعية المشتركة وقيم المشاركة في العمل وفي النتائج هي التي أرست قواعد الإنتاج والإنجاز في الفكر الإداري الياباني، في حين أن تدعيم الإبداعات والابتكارات الفردية والتطورات الاقتصادية الرئيسية كانت وراء بناء الاقتصاد الأمريكي ونشأة نظريات الإدارة. البطل في الفكر الإداري الياباني هو النظام الاجتماعي، في حين أن البطل في الفكر الإداري الأمريكي هو النظام الاقتصادي. ترى من هو البطل في الفكر الإداري العربي؟ أعتقد أن البطل هو (النظام الذاتي)، إن كان ذلك كذلك!! فعندئذ سيكمن السبب في عدم ظهور نظرية أو فكر عربي موحد في ذاتية النظام والفكر حيث يصعب تحقيق هذا الهدف وكل منا يرى المشكلة والأسلوب والهدف رؤية ذاتية فردية النظام الأمريكي وذاتية النظام العربي.

إن الجهود الفردية الأمريكية تنطلق وتتجه وتنساب ضمن إطار ونسق من القيم الاجتماعية والاقتصادية التي تدعم مفهوم (النظام) لا مفهوم (الذات) في حين أن ذاتية النظام العربي تدعم الجهود الفردية وتوجه لتدعيم الصورة الذهنية الفردية..

التأكيد والتمسك بالروح الفردية يدمر قيم العمل الجماعي وينشر مفاهيم الصراع وينزع سلوكيات التعاون وروح الفريق.

نلمس مفهوم الفردية ليس فقط في الممارسات الشخصية لبعض القيادات الإدارية العربية، ولكن كذلك في السلوك التنظيمي لبعض المؤسسات التي ترفض مثلا نشر تجربتها خشية أن ينقل عنها المنافسون بعض مجالات تميزها، أو تحاصر كامل مواردها وتنعزل عن البيئة التي نعيش بها من منطلق السرية حفاظًا على مواردها البشرية.

خامسًا: التذكر لا التوثيق

تميل العقلية العربية إلى الاعتماد على ذاكرتها لا مستنداتها، وتثق في قدرتها على التذكر بالرغم من أنها تعتبر النسيان نعمة في الوقت نفسه (ولله علينا نعمتان: الأمل والنسيان)..

كما أن الاعتماد على التسجيل والتحري والتدقيق والمتابعة عادات يفتقر إليها العقل العربي. نحن بالتنشئة لا نعتمد على التوثيق لخبراتنا أو لتجاربنا بقدر ما نعتمد على استجماع ذاكرتنا واسترجاع ذكرياتنا لنتعامل مع الموقف الجديد. نحن نميل إلى نقل الأخبار لا توثيق الخبرات، فالعقل العربي يدير حاضره من ذاكرته أكثر مما يدير مستقبله من تقاريره. نفتقر إلى أداتين ميزتا الفكر الإداري الأمريكي، أولاهما: تقارير متابعة تقدم العمل، وثانيهما: نظم العمل.

سادسًا: التفكير في الأزمة لا الفرصة

إن التفكير بهذه الطريقة يعتمد أساسًا على مجموعة من الافتراضات السلبية التي تهدر بها طاقة الإدارة العربية، فهذه الافتراضات تقوم على العديد من القوى النفسية المعوقة للإبداع والابتكار، ومن هذه القوى الخوف من الفشل الإداري، الإحساس بعدم الأمن، توجس الشر من الأقران بالعمل، البحث عن المناورات الوظيفية لضمان الاستقرار. سرقة أفكار المرؤوسين وقهرهم نفسيًا بما يمكننا من السيطرة الدائمة على دعمهم الاجتماعي والإداري. هذه القوى السلبية المعوقة تقيد القدرات العقلية والذهنية وتشحن ذاكرة المدير العربي بكم هائل من الخبرات

الوظيفية السلبية التي تمثل في المستقبل مجموعة من الجنادل التي تعوق تقدم سفينة الفكر الإداري العربي.

التفكير السلبي يقوم على ثلاثة معوقات قاتلة للنمو والتفكير الإبداعي:

المعوق الأول:

القدرة الهائلة للفكر السلبي بتحويل المشكلة إلى أزمة. فأصحاب هذه المدرسة لديهم قدرات خاصة لتصعيد المشكلة البسيطة وتحويلها بسرعة البرق إلى أزمة، هذه الأزمة تؤكد رؤيتهم السلبية للا جدوى وتشعرهم بمصداقية اقتراحاتهم. لذلك يسعدهم دائمًا وجود الأزمات الإدارية التي يبرعون في تحليلها لا في حلها.

المعوق الثاني:

إن التفكير السلبي يقوم على التفكير في مشكلات التطوير لا في فرص التطوير، في تكلفة النمو لا في عوائد التنمية حيث التركيز دائمًا على المشكلات التي ستترتب على النمو والتطوير دون توجيه الاهتمام إلى الفرص التي يولدها هذا التطوير.

المعوق الثالث:

الميل الطبيعي لاستعراض الاستثناءات الكابحة للفكر أكثر من رغبتهم في استعراض عموميات التطبيق. إن أي فكرة رائدة بديعة يمكن إجهاضها بسهولة من خلال تصور عدم ملاءمتها لبعض الحالات الاستثنائية المحددة. فتطور النقل الجوي يهدده تفكير السلبيين بأن الطائرات معرضة للسقوط أو الاختطاف، فبرغم أن هذه الأحداث استثنائية للغاية إلا أنهم يميلون لوضعها في موضع النقاش بما قد يربك أصحاب الأفكار الجديدة.

يحتاج المدير العربي إلى تعديل في آلية التفكير الإداري: من التركيز على الماضي.. إلى التفكير في المستقبل.. من الحنين إلى الفشل.. إلى التطلع إلى تحدي النجاح واجتيازه.. من تجنب المخاطر إلى تحمل المخاطر المحسوبة.. من خوف من مرؤوسيه ورؤسائه.. إلى دعم لمرؤوسيه واحترام وتعلم من رؤسائه وأيضًا مرؤوسيه..

التفكير الايجابي يقوم على تحويل الأزمة إلى فرصة، والتفكير في مزايا التطوير لا معوقاته، والتركيز على العموميات لا الاستثنائيات.

ولن تكون فرصة الإدارة العربية في جلب تكنولوجيا جديدة أو عمالة وافدة أو خبرة مميزة قدر ما تكون في البحث عن طريقة تفكير أكثر إيجابية وقرار أكثر إبداعا تستطيع به أن تضع العربة أمام الحصان دون أن يكون ذلك تفكيرًا عجيبًا. فكل الأفكار الابتكارية كانت للوهلة الأولى تبدو غاية في الغرابة بل والسخافة أحيانًا. نريد للعقل العربي أن ينتقل:

- من اقتصاد النفط إلى اقتصاد المعرفة.
- ينتقل من الاهتمام بالجزئيات إلى الاهتمام بالكليات.
- يدعم الاهتمام بالتأمل وعدم الاندفاع وراء الانجازات الوقتية.
- يركز على الاهتمام بالنتائج لا بالأنشطة.
- ينتقل من الخيال المجرد إلى الإبداع العملي.
- يتحول من القيم الفردية إلى القيم الجماعية.
- يعتمد على التوثيق لا التذكر.
- من امتلاك المعرفة إلى صناعة المعرفة.

والسؤال هو: كيف؟

التربية الإدارية هي نقطة البداية الرئيسية وتدريب علم ومناهج الإدارة وتجارب المؤسسات العالمية الرائدة، والنماذج العربية والعالمية المشرقة في مجال إدارة الأعمال قد تكون الركيزة الأساسية لبناء وإدارة إدارية قيادية واعية تفكر بإيجابية وتأخذ قرارات مستقبلية تستند إلى المعرفة والأدوات العلمية من ناحية وتتمتع بقيم وسلوكيات التعامل الحضاري المؤسسي من جهة أخرى.

لدينا العديد من المناهج التربوية التعليمية الخاصة بالتربية الدينية، التربية القومية والوطنية، التربية الفنية، ولا يوجد لدينا تربية إدارية. فالإدارة علم الحياة وفنها، والقيم الإدارية كما أشرت هي نقطة الانطلاق لإنجاز ضخم.. إن قيم

احترام وقت العمل، تقبل النقد، إرجاع الأثر، فن الحوار، القدرة على الإقناع، الإنصات، احترام مشاعر الآخرين، قيم الدعم والمساندة، قيمة التعليم والتوجيه، قيمة حرية التعبير عن المشاعر، يجب أن تزرع في فترة الطفولة لا من خلال المنزل فقط ولكن من خلال المؤسسات التعليمية، ومن خلال مناهج تربوية محددة ندعم بها بعض الأطر السلوكية للطفل والفتي العربي.. نؤهله بها لشغل مناصب إدارية أعلى سيصل إليها يومًا بالإضافة إلى تأهيله الفني أو التخصصي. نحن نحتاج إلى أن تنزل الإدارة من برجها العاجي المتعالي الذي نعرفه ونتعرف عليه في السنوات الأخيرة من دراساتنا أو في قاعات التدريب بعد ما نلتحق بالعمل، إلى واقع وبيئة المعايشة اليومية للأسرة العربية.

لن تتمكن المؤسسات العربية من اختراق حاجز التميز ومواكبة معدلات الأداء العالمية أو تحديات النمو إلا من خلال قاعدة عريضة من القيادات الإدارية الشابة التي تتبنى قيمًا إدارية سليمة وفكرًا إداريًا متطورًا.. حيث لا تكفي المهارات ولا ينفع التحصيل العلمي لنظريات الإدارة لخلق مدير عربي خلاق.. فالابتكار والتفكير الايجابي والدعم والتعلم جميعها قيم يجب اكتسابها والتشبع بها منذ الصغر حيث زرع القيم في الكبر كالحرث في الماء.

قد يكون تدريس الإدارة كعلم وتحت مسمي (التربية الإدارية) هو المنقذ والمخرج من دائرة التجربة والخطأ، والأداة المنطقية التي يمكن من خلالها تكوين عقل عربي علمي قائم على الملاحظة والتسجيل والتفكير أكثر من اعتماده على الذاكرة والتذكر.. يعتمد على الحواس أكثر من اعتماده على الذاكرة والتذكر.. يعتمد على الحواس أكثر من اعتماده على الحدس.. قائم على التأصيل لا التبرير والتبصير لا التنوير، هي مناهج تعليمية متدرجة تدخل ضمن المناهج الابتدائية والإعدادية والثانوية، وفي جميع المراحل التعليمية تشرح الإدارة وتبسطها وتقدم السلوك الإنساني والقيادي وتفسره بما يساعد في بناء جيل إداري أو جيل قيادي تحكمه الأصول العلمية المتطورة بدلاً من الأعراف المتوارثة ويدفعه التفكير إلى التغيير كبديل لانتظار ما يصل إلينا من الشرق والغرب.

فكما نحن بحاجة إلى المواطن العربي المنتمي المتدين الملتزم بقضايا قومه وشعبه؛ نحتاج كذلك إلى المواطن العربي المدير لموارده والمتحكم في حاضره ومستقبله لا قولاً إنما فعلاً وإدارة.

إن الإدارة لغة حياة.. لغة تخاطب وتفكير وإنجاز يجب أن تدرس بالمؤسسات التعليمية باعتبارها (لغة) كاللغة العربية والانجليزية. ولغة الحاسب الآلي..

يجب أن نتعامل معها باعتبارها المنفذ والمنقذ والمخرج العملي الرئيسي لدعم كيان الأمة العربية حضاريًا واقتصاديًا وسياسيًا، إنها نقطة البداية.

فهل آن للعقل أن يدرك من أين يبدأ؟..

مراجع الفصل السابع

1. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). "transformational leadership: a response to critiques ", in Chemers, M. M. and Ayman, R. (Eds). Leadership theory and Research: Perspective and Directions, San Diego: Academic Press.
2. Bennis, W. and Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper and Row.
3. Block, P. (1987). The Empowered Manager Political Skills at Work. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992). " The empowerment of service workers: What, why, how, and when", Sloan Management Review, Spring, pp.31-9.
5. Bowen, D.E. and Lawler, E.E (. 1995). "Empowerment of service employee ", Sloan Management Review, Summer, pp.73-84.
6. Brown, R. (1997). " Coaching helps you reach for the stars". Works Management, April, pp.34-36.
7. Byham, W. C. (1997). Characteristics of an empowered organization. In Ginnodo, B. (ed). The Power of Empowerment:What Expert Say and 16 Actionable Case Studies. Arlington Heighs, IL Pride.
8. Cacciope, R. (1998). " Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel", Leadership and Organizational Development Journal, Vol.19, No.5, pp.264-274.
9. Caudron, S. (1995). Create an empowerement environment. Personnel Journal, 74-9.
10. Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). "The empowerment process:integrating theory and practice", Academy of Management Review, Vol.19, No.3, pp.471-82.
11. Cook, S. (1994). " The culture implication of empowerment". Empowerment in Organization, Vol.2, No.1, pp.9-13.
12. Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, J. (1996). " Empowerment: the power to do what?". Industrial Relations Journal, Vol.27, No.2, pp.143-54.
13. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). " Impact of transformational leadership on follower development and

performance: a field experiment". A cademy of Management Journal, Vol.45, pp.735-744.

14. Eden, D. (1992). " Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization". Leadership Quarterly, Vol.3, pp.271-335.
15. Ford, R. C. and Fottler, M. D.(1995)."Empowerment:A matter of degree". Academy of Management Executivve,Vol.9, No.3, pp.21-9.
16. Foster-Fishman, P. G. and Keys, C. B. (1995). " The inserted pyramid" how a well-meaning attempt to initate enployee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy". Academy of Management Journal Best Papers Proceefing 1995, pp.364-72.
17. Gandz, J. (1990). " The employee empowerment era". Business Quarterly, Vol.55, no.2, pp.70-74.
18. Ginnodo, W. (1997). The Power of Empowerment. Arlington Heighta, IL:Pride.
19. Harari, O. (1999). " The trust factor", Management Review, Vol88, No.1, pp.28-31.
20. Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). " The power behind empowerment: implications for research and practiceg". Human Relations, Vol.51, No.44, pp.451-83.
21. Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change leadership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.
22. Hofstede, O. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. CA: Newbury Park, Sage.
23. Hofstede, O. (1994). Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill.
24. Honold, L. (1997). " A review of the literature on employee empowerment", Empowerment in Organization, Vol.5, No.4, pp.202-12.
25. Jones, L. (1995). " Cocooned and cynical employees". Journal for Quality and Participation, Vol.18, No.18, pp.52-57.
26. Kirkman, B. L. Rosen, J. V. (2000). " Powering up teams", Organizational Dynamics, Vol.28, No.3, pp.48-66.
27. Kizilos, P. (1990). " Crazu about empowerment", Training, Vol.27, no.12, pp.47-56.

28. Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994). " The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.25-38.

29. Mallak, L. A. and Kurstedt, H.A. Jr. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. Industrial Management, November/December, pp.8-10.

30. Martin, J. (1992). Cultures in Organizations: Three Perspective. New York: Oxford university Press.

31. Murrell, K. L. and Meredith, M. (2000). Empowering Employee. New York: McGraw-Hill.

32. Nicholls, J. (1995). " Getting empowerment into perspective: a three stage training framwork". Empowerment in Organization, Vol.3, No.2, pp.6-11.

33. Nixon, B. (1994). " Developing an empowering culture in organizaion". Empowerment in Organization, Vol.2, No.1, pp.14-24.

34. Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nielesn, W.R. and Welling, B. (1994). " Employee empowerment". Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.45-55.

35. Phillips, R. (1995). " Coaching for higher performance". Executive Development. Vol.8, No.7, pp.5-7.

36. Potter, J. (1994). " Tapping iceberg: how to get the best out of your people through empowerment". Empowerment in Organization. Vol.2, No.1, pp.4-8.

37. Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). " The road to empowerment: seven questions every leader should consider", organizational Dynamics, Vol. 26, No.2, pp.37-49.

38. Robinson, R. (1997). " Loosening the reins without losihg control", Empowerment in Organizaion, Vol.5, No2, pp.76-81.

39. Schein, E. (1984). " Coming to a new awareness of organizational culture". Sloan Management Review, Winter, pp.3-16.

40. Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. Sn Francisco: Jossey- Bass.

41. Shackleton, V. (1995). Business Leadership. London: Routledge.

42. Shrivastava, P. and Schneider, S. (1984). " Organizational frames of reference". Human Relations, Vol.37,10 November.

43. Spreitzer, G. M. (1995). " Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol. 38, No.5, pp.1442-65.

44. Spreitzer, G. M. (1996). " Social structural characteristics of psychological empowerment". Academy of Management Journal, Vol.39. No.2, pp.483-504.

45. Sutton, R. and Kahn, R. (1997). " Prediction, understanding, and control as antidotes to stress", in Lorsh, J. (ed.), Handbook of Organizational Behavior,NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

46. Swenson, D. X.. (1997). " Requisite conditions for team empowerment". Empowerment in organization, Vol.5, No.1, pp.16-25.

47. Taborda, C. G. (1999). " Leadership, teamwork, and empowerment: management toward 2000", AACE International Transactions, pp.1-4.

48. Thomas, K. W. and Velthhouse, B.A. (1990). " Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task mativation", Academy of Management Review, Vol.15, No.4, pp.666-81.

49. Wellins, R. S., Byham W. C. and Wilson, J. M. (1991). Empowered Teams: Creating Self-directed Work Group that Improve Quality, productivity and Participation. San Francisco: Jossey-Bass.

50. Wilkinson, A. (1998). " Empowerment theory and practice", Personnel Review, Vol.27, No.1, pp. 40-56

الفصل الثامن

القيادة الإدارية وحل المشكلات واتخاذ القرارات

الفصل الثامن

القيادة الإدارية وحل المشكلات واتخاذ القرارات

المقدمة

عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب..والخيارات المناسبة تتطلب منّا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أيّ اتجاه نسير ولأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلّقة دون حل.

وعلينا أن نتذكر أن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمّة وخطيرة وفي نفس الوقت يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة، فانّ التقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى الاخطاء ويقوّض الكثير من أهدافنا وكلّنا نعلم أنّ هناك خيارات طويلة الأمد.. فعلينا أن نعرف الهدف الذي نسعى إليه من أجل الإلمام الكافي بإيجاد الخطوات اللازمة إليه وكيفية تطبيقه ولأنّ مفتاح النجاح دائماً هو اتخاذ القرارات الصحيحة ،ويظهر ذلك من خلال:

أولاً: القرارات الصحيحة لا تخرج من الارتجال أو التسرّع.. بل لابد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل.

ثانياً: عندما نتخذ قراراً يتوجب علينا أن نطلع الآخرين عليه أيضاً قبل الحسم وبعده خاصة في القرارات التي تتعلق بهم شخصياً أو نوعياً.

ثالثاً: ينبغي أن نتحرّى النتائج بعينين مفتوحتين لنتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنها.

فانّ مثل القرار كمثل المطر إذا أوجدنا له قنوات صحيحة تصبه في الأراضي العطشى نكون قد وفرنا لأنفسنا المزيد من الطاقة والربح كما حققنا لأنفسنا الكثير من

النجاح.. أما إذا تركناه بلا تنظيم ولا موازنة أو رقابة فقد يجر لنا السيول والأضرار الكبيرة. ولعلّ هذا الشيء الذي يميّز المدير الناجح من غيره فإن بعض المدراء يكتفي بإصدار القرار متصوّراً أن العمل الناجح يديره القرار والصرامة فيه إلا أن النتائج العملية أثبتت عكس هذا المفهوم.

8-1 القيادة ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية

إن عملية حل المشكلات وإتخاذ القرارات، عملية أساسية في حياة اي تنظيم، فهي شغل المدير الشاغل، ومحور أساسي من محاور نشاطاته، وهي كعملية الاتصالات، تتغلغل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الداخلية للتنظيم، فالمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة (أساسية أو أساسية) تتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم، والتوظيف. .. الخ، بعبارة أخرى فإن هذه العملية عملية أساسية مستمرة من وظائف المدير وضرورية لنجاحه، ومعلم رئيسي يفرق بين المدير الفاشل والمدير الناجح ومعيار يميزه كمدير فعال عن مدير غير فعال.

يعتبر كتاب السلوك الإداري لسايمون Herbert A. Simon من أبرز الكتب التي عالجت المدخل السلوكي في الإدارة، حيث ناقش سايمون في كتابه المذكور: إن الإدارة تدور حول العقلانية والرشد في إتخاذ القرارات. وجاء بعد ذلك دراكر Drucker مدعماً أفكار سايمون مؤكدا بأن الإدارة عبارة عن عملية إتخاذ القرارات بشكل مستمر.

وعملية إتخاذ القرارات ترتبط دائماً بحل المشكلات الإدارية لذلك فإن نجاح المدير يعتمد على قدرته في تحديد أسباب المشكلة، وتطوير بدائل عملية لحل هذه المشكلة، بغية التخلص من أسبابها.

إن الربط المحكم بين حل المشكلات وعملية إتخاذ القرارات هي عملية ربط منطقي، لأن حل المشكلات من حيث المفهوم هو اشمل وأوسع من مفهوم اتخاذ القرارات إذ أن عملية إتخاذ القرارات تعتبر خطوة واحدة من خطوات حل المشكلات الادارية، كما أن حل المشكلات الإدارية لا ينطوي فقط على عملية إتخاذ القرارات، بل على سلسلة من الاختيارات تنتهي بإنتهاء حل المشكلة.

و نرى من الضروري أن نميز بين بعض المصطلحات المستخدمة في هذا الموضوع: مثل المشكلة، القرار، صناعة القرار، اتخاذ القرار، حل المشكلة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المشكلة

ينظر المرء دائماً للمشكلة على أنها أمر سلبي، فلذلك تعتبر قضية ينطوي عنها الشك وعدم التأكد، وعلى الرغم من هذه النظرة التقليدية للمشكلة إلا أنه قد ينطوي عنها جوانب إيجابية أيضاً، لذلك يمكن النظر لها على أنها شيء إيجابي في حالة أنها تمثل فرصة للإبداع والتطوير والتحسين، وتعديل الظروف غير الجيدة إلى ظروف أفضل، كما يمكن النظر للمشكلة على أنها فرصة لتصحيح العجز، وإحلال مكانه الكفاءة والقدرة على العمل.

وباختصار نقول أن المشكلة عبارة عن سؤال أو قضية يحوم حولها شك وعدم إرتياح يراد التحرر منها، أو هي سؤال مطروح للحل والنقاش بهدف التوصل إلى حلول إبداعية لها.

القرار: القرار عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الإداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.

صناعة القرار: وهي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

ثانياً: اتخاذ القرار

وهي عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة، إذا فعملية اتخاذ القرار هي ببساطة: عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.

ثالثاً: حل المشكلة

وهو مصطلح عام يستعمل للتعبير عن عملية متكاملة وشاملة لتحليل الظروف ودراستها دراسة مستفيضة بهدف الوصول إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ لحل المشكلة.

ومن الجدير بالذكر هنا أن نبين أنه غالباً ما يستخدم مصطلح "حل المشكلة" كبديل لمصطلح "عملية إتخاذ القرارات" أو بكلمات أخرى استخدام المصطلحان بشكل مترادف ليعني معنى واحد، وطبعا هذا الكلام غير صحيح علمياً، إذ أن عملية اتخاذ القرارات هي عبارة عن خطوة أو مرحلة واحدة من مراحل عملية شاملة ومتكاملة وهي عملية حل المشكلات، وهذه المرحلة (عملية إتخاذ القرارات) هي مرحلة إختيار بديل من بين عدة بدائل في حين أن عملية حل المشكلات ليست مقتصرة على هذه الخطوة بل تتعدى ذلك لتشمل على خطوات أو مراحل أخرى مثل: التحليل، التنفيذ، التقييم.

مما تقدم نلاحظ أن عملية إتخاذ القرارات ما هي الا مرحلة من مراحل حل المشكلة الإدارية لذلك سوف نتناول موضوع إتخاذ القرارات الإدارية من خلال معالجة موضوع حل المشكلات.

2-8 ماذا يقصد بوظيفة حل المشكلات الإدارية؟

المشكلة الإدارية هي: عبارة عن ظرف أو وضع إداري يشوبه شيء من الغموض، ويسبب حالات الشعور بعدم الارتياح لدى المدير، لأن هذه المشكلة قد يترتب عنها عدم تحقيق الأهداف التنظيمية أو مشاكل إنسانية تمس العاملين. .. الخ ومن الجدير بالذكر أن المشكلات الإدارية قد تختلف باختلاف التنظيم، وليست مقتصرة على فئة دون أخرى من المديرين، فالمشكلات الإدارية التي تواجه المديرين قد تكون على سبيل المثال في عدد العاملين المطلوب لإنجاز عمل معين، أو مشكلة إدارية، أو مشكلة في استخدام السلطة، أو مشكلة في المصادر التنظيمية المختلفة، أو مشكلة في كيفية انجاز العمل. .. الخ. والملاحظ أن المشكلات الإدارية تزداد كلما ازدادت المسؤوليات في المستويات الإدارية المختلفة، فعلى سبيل المثال إن المشكلات الإدارية في المستويات الإدارية الدنيا تكون قليلة نسبياً قياساً بالمشكلات الإدارية في المستويات الإدارية الوسطى، وكذلك الحال فإن المشكلات الإدارية في المستويات الإدارية الوسطى في التنظيم تكون اقل نسبياً من المشكلات الإدارية في المستويات العليا في التنظيم وجميعها بحاجة إلى حل مناسب وبالتالي فإنه يصعب تحديد أبعادها فهي مشكلات حقيقة وقائمة فعلاً، ولكن الظاهر منها هو فقط بعض أعراضها،

لذلك فإنها تحتاج إلى دراسة معمقة لتفهم اسبابها لمعالجتها، ومن الأمثلة على هذا النوع من المشكلات هو: إنخفاض الانتاجية، إرتفاع معدل الغياب عن العمل، تسرب القوى العاملة، تكديس البضاعة في مخازن التنظيم. ..الخ.

خطوات حل المشكلات:

يمكن حل المشكلات الإدارية بطرق مختلفة فأحياناً الصدفة والحظ يلعبان دوراً مهماً في حل مشكلة معينة، إلا أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه بشكل مستمر لأنه يتنافى مع المنطق والعقلانية لذلك حتى تنجح وبشكل مستمر في حل المشكلات الإدارية لا بد من استخدام مدخلا علمياً منظماً يعتمد على المنطق والاستدلال واستعمال العقل حيث يتم إتباع خطوات متتالية تمكن المدير من حل المشكلات الإدارية التي تواجهه.

والخطوات المتبعة في حل المشكلات هي على النحو التالي:

1. الشعور بالمشكلة.
2. تحديد المشكلة الإدارية.
3. جمع المعلومات عن المشكلة الإدارية.
4. تفسير المعلومات الخاصة بالمشكلات الإدارية.
5. تطوير بدائل حل المشكلة الإدارية.
6. المفاضلة بين البدائل المطروحة لحل المشكلة الإدارية.
7. اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة الإدارية.
8. تنفيذ البديل الذي تم إختياره (تنفيذ القرار) ومتابعته.
9. تقييم فعالية البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة الإدارية.
10. تحديد الانحرافات الناتجة عن عملية التقييم.
11. مقترحات أخرى (تطويرية) لمعالجة المشكلة الإدارية.

3-8 مفهوم اتخاذ القرارات

ليس ثمة شك في إن لأي كيان بشري سواء كان فردا أو جماعة أو منظمة ، أهدافا يتم العمل من اجل تحقيقها وعند التبصر في جزيئات أو مفردات

أي مسعى في اتجاه هذه الأهداف نستطيع القطع بالقول ان هذا المسعى لا يعود ان يكون في واقعه أكثر من مجرد سلسلة متلاحقة من القرارات التي تختلف في مستواها ونوعياتها حسب الموقف الذي سيتم مواجهته بل إن حياة المنظمات نفسها بكل مسكناتها وحركاتها لا تعدو ان تكون مسلسل أفاعيل أو مسلسل قرارات.

وهذا ما دفع البعض إلى القول انه طالما وجد الإنسان فردا أو جماعة أو منظمة نفسها امام أي موقف يفرض عليه ان يقدم أي إجابة أو أي ردة فعل نحوه، فانه في واقع الامر يجد نفسه إمام عملية قرار وهذا ما دفع بالقول بان عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة، برمتها وعندما تنظر من منظار جزئي على مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة العملية وجوهر العملية الادارية كمصطلح يعبر عن الإطار المنظم للحياة الإدارية المطلوبة.

أ. فما هو القرار؟

بناء على ما سبق يمكننا أن نفهم القرار بأنه إفصاح إكراهي عن الإرادة.

ونقول إكراه لأنه يأتي عادة لمواجهة موقف يفرض نفسه ولكن المواجهة تتم معبرة عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف.

وإذا كان هذا هو الفهم العام للقرار فهل القرار الإداري يقوم على هذا المعنى، أم هناك شروطا أخرى ؟؟

1. ينبغي التمييز بين القرارات الإدارية والقرارات الشخصية فإذا كان كلاهما يعني الإفصاح الاكراهي عن الإرادة إلا إن القرارات الشخصية لا تفترض السلوك الإرادي العاقل أو الواعي المنظم بينما تفترض القرارات الإدارية ذلك ولا بد إن تكون الإداره واعية والا اختلطت الاعتبارات الشخصية بالاعتبارات الإدارية وفقدت الإداره أهم قواعدها وأهميتها.
2. القرار الرشيد يقوم على أساس أطار منظم لاتخاذه وتنفيذه ويمكننا التعرف على هذا الاطار بالنظر من زاويتين.

القرار: القرار عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الإداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.

ب. تعريف القرار:

تعني كلمة قرار فصلاً أو حكما في مسألة، أو خلافا ؛ أي أنه تصرف شعوري يصدر من الفرد أو المجموعة، والمقصود بالتصرف الشعوري هو ذلك التصرف الصادر من الأفراد بعد تفكير وتأمل إذ أن تصرفات الأفراد عامة ما تكون على نوعين:

1. تصرفات شعورية: وهي حصيلة التفكير وتدبير الأمور، وحساب الأشياء.
2. تصرفات لا شعورية وعادة ما تكون على شكل انعكاسات وانفعالات ذاتية، وآنية على شكل استجابات.

وهنالك تعاريف أخرى للقرار ومنها:

- القرار هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أو لحل المشكلة التي تشغله.
- العملية التي استطاع بها شخص التوصل إلى الاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين في مساهمتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- اختيار بديل من البدائل، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة مستفيضة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار".

وعليه نلاحظ أن جميع التعاريف السابقة قد اتفقت على أن القرار بوجه عام هو اختيار أو تقرير لموقف معين، وفي الإدارة فإن الشخص في موقع المسؤولية يكون موجهاً وبصفة مستمرة بهذا الاختيار، في تخطيط وتنظيم وتنسيق العمل، وفي توجيه العاملين ومتابعة وتقويم الأداء، وهذا يستلزم بدوره:

1. وجود مشكلة أو موقف معين.
2. توفر أكثر من بديل متاح يمكن سلوكه إزاء تلك المشكلة أو الموقف.
3. توفر سلطة وقدرة ورغبة من جانب متخذ القرار للاستجابة لتلك المشكلة أو الموقف.
4. وجود أنشطة مساعدة تساعد على الاختيار.

4-8 الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار

صناعة القرار: وهي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

إتخاذ القرار: وهي عبارة عن عملية إختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو إختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة، إذا فعملية إتخاذ القرار هي ببساطة: عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.

بعد ان تطرقنا الى مفهومي صنع القرار واتخاذ القرارت أيضاً فإن التعاريف السابقة تقودنا إلى وجوب التمييز بينهما. حيث أنهما يفسران أو يستخدمان على أنهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه، والواقع خلاف ذلك، فعملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة، وتتمثل في البحث في البيئة المحيطة عن الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار، وتحديد الإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة، ثم اختيار احد البدائل أو الإجراءات، أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها.

أ. اهمية عملية صنع القرار

أكدت التعاريف السابقة أن مضمون القرار في الإدارة ما هو إلا ترجمة فعلية للأهداف والسياسات التي تناط بالإدارة لتحقيقها. وقد أدى ذلك على ظهور اتجاه يرى اعتبار صناعة القرار أساساً للعملية الإدارية، ويمثل هذا الاتجاه تطوراً رئيساً وهاماً في مقومات الفكر الإداري ونظريات التنظيم، ذلك أن نظريات الإدارة والتنظيم التقليدية كانت تركز في دراستها على مجموعة الإجراءات والأنشطة التي يمارسها المدير، دون أن تعطى قدراً كافياً من الاهتمام لمفهوم القرارات وأسس اتخاذها، كجزء أساسي من عمل أي شخص يشغل منصباً إدارياً واليوم حيث يمثل اتخاذ القرار آخر مرحلة في عملية صنع القرار فهو يعتبر جوهر العملية الإدارية، كما أنها المنطلق لدراسة الإدارة ووظائفها.

ب. عملية صنع القرار Decision Making Process

إن عملية صنع القرار تعتبر حجر الأساس في إصدار القرارات المناسبة والناجحة، وهي عملية يقوم بها أخصائيون في هذا المجال يعتمدون في عملية الصنع هذه الأسلوب العلمي وتكون لهم دراية تامة في موضوع القرار وتجري هذه العملية على النحو التالي:

1. توضيح المشكلة أو الأمر الذي يجب أن يصدر قرار فيه وبيان ضرورة اصدار مثل هذا القرار.
2. تحديد وتعريف الهدف المراد الوصول إليه من وراء القرار.
3. تحديد المعلومات الضرورية حول المشكلة أو الأمر.
4. تحديد مصادر المعلومات الضرورية حول المشكلة أو الإمر.
5. تحليل المشكلة في ضوء المعلومات المتوفرة.
6. وضع حلول للمشكلة تسمى بدائل.
7. تقييم هذه الحلول أو البدائل بالنسبة لتحقيق الهدف.
8. اختيار عدد من هذه البدائل كحلول ممكنة يتم اختيار احدها كحل للمشكلة يصدر على هيئة قرار تعتمده الإدارة العليا.

ج. عملية اتخاذ القرار Decision Taking Process

رأينا كيف أن عملية صنع القرار أو إعداد القرار تم بخطوات عديدة الغاية منها إيجاد الحل المناسب الذي يصدر على شكل قرار من قبل الإدارة العليا، وهي عملية كما أوضحنا توكل إلى أشخاص مؤهلين في مجال صنع القرارات وفي مجال موضوع تلك القرارات، فهي إذن عملية تخصصية.

أما عملية اتخاذ القرار فهي عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة بصفتها صاحب السلطة العليا والمسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة وتجري هذه العملية على النحو التالي:

أ. استعراض ودراسة الحلول البديلة المقدمة نتيجة عملية صنع القرار.

ب. تقييم البدائل في ضوء خدمتها للهدف وتكلفتها وسرعة إنجازها له ومن الأساليب المتبعة في تقييم الحلول البديلة ما يلي:

1. الخبرة: إن الخبرة التراكمية والممارسة العملية تساعدان الإدارة العليا في عملية المفاضلة بين هذه الحلول وفي حسن تقدير الموقف خاصة عند تكرار الموقف وتشابه الظروف والحالات معتمدة على قدرتها وإمكاناتها وما قد تتمتع به من نظرة شمولية لاختيار الحل الأنسب للمنظمة.
2. التجربة: وهي عبارة عن اخضاع البديل أو البدائل للإختبار العملي للتحقيق من نجاحه، ويعتبر هذا الأسلوب ملجأ أخيراً لتكلفته كأن نقوم بتجربة سلعة في بعض المناطق قبل طرحها بشكل نهائي في الأسواق.
3. بحوث العمليات: ويعتمد هذا الأسلوب على التحليل والبحث العلمي للتعرف على المتغيرات الأساسية للبدائل والقيود الى تواجهها على شكل علاقات رياضية في ضوء سياسات المنظمة التي تعتبر مرشداً في مجال اتخاذ القرارات.

ج. اختيار البديل المناسب وإصداره على شكل قرار.

د. تعميم القرار على المعنيين به وشرحه وتفسيره وبيان اسباب صدور وأهدافه لكي يتمكن المعنيون بهذا القرار من فهمه لحسن تطبيقه ومن الاقتناع به للإلتزام به.

هـ. متابعة تنفيذ القرار وإبلاغ الإدارة العليا بالنتائج وردود الفعل.

و. تقييم القرار لبيان مدى فعاليته في خدمة المشكلة التي اتخذ بشأنها وهل هناك ضرورة لتعديله في ضوء التغذية العكسية حول تطبيق القرار أو أن هناك ضرورة لإلغاءة أو تغييره فالتمسك بقرارات لا تجد لها قبولا في مجال التطبيق العملي أو لا تخدم الموضوع الذي صدرت بشأنه من المؤشرات التي تؤكد عدم أهلية إدارة المنظمة وتنذر بانهيارها، إذ ليس من العيب أن الفشل تغيير قرار أو الغائه بسبب ظروف طارئة بل العيب في أن تتمسك بما لا فائدة فيه.

5-8 المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرار

إن تنظم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية وتتأتى نتيجة تفاعلها وجزء المتغيرات هي:

أ. **المدخلات:** وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني وتنبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.

ب. **قنوات الاتصال:** وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتاييد او المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري.

ج. **مركز النظام الإداري سلطة القرار:** وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها.

د. **المخرجات:** وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها بالإضافة إلى اية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.

ه. **نتائج القرار:** وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.

و. **التغذية العكسية او المرتدة:** وهي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.

وان الأنشطة الموجودة في المنظمة تؤدي إلى الوصول إلى قرار، أو ما يطلق عليها مراحل صنع القرار ذلك أن القول بأن القرار الإداري هو اختيار بديل من بين عدة بدائل وان كان تصويراً صحيحاً لحتمية القرار إلا أنه قد يوحي ببساطة العملية وسهولتها، والواقع خلاف ذلك حيث إنها عملية صعبة يتوقف نجاحها وفاعليتها على عدة عوامل منها:

1. حجم المنظمة من حيث نموها وعدد العاملين فيها والمنتفعين منها.
2. والموارد البشرية المتاحة لها .
3. ومدى توفر المعلومات المساعدة في عملية تحليل المشكلة .
4. والمعوقات البيئية التي تحيط بعملية صناعة القرار .
5. اضافة إلى الفترة الزمنية المتاحة لعملية صناعة القرار ومن ثم اتخاذه .

6-8 خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

يعتقد بعض العلماء إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ينبغي إن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وهذه المراحل نجملها فيما يلي:

1. إدراك المشكلة

ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار ومحللي النظم على وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية. أي أن الإدارة تبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناء على ظهور مظاهر خلل في النظام الإداري يستوجب الانتباه حيث أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، تدرك الإدارة أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية الإدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا. وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة في المجال العسكري هو وجود جهاز الرادار الذي يكتشف أي أهداف معادية، وعدم وجوده يؤدي إلى عدم التمكن من التعامل مع الخطر الداهم .

2. تعريف المشكلة

علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض. والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولا إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات (نظم، اقتصادية، وإنسانية). ومن هذا المنطلق يمكن تحديدها تحديدا دقيقا. على سبيل المثال فمشكلة سرعة دوران العمالة في منشأة ما يمكن إرجاعها إلى أنها 90٪ مشكلة اقتصادية بسبب ضعف المرتبات، و 10٪ إلى أنها مشكلة نظم من حيث سوء ظروف العمل.

3. جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

أ. ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟
ب. أين تحدث المشكلة ؟
ج. لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع ؟
د. متى تحدث المشكلة ؟
ه. كيف تحدث المشكلة ؟
و. لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟
ز. لمن تحدث هذه المشكلة ؟
ح. لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟

4. تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات. ويلي ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى، وأخيرا تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

أ. ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها ؟
ب. من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟
ج. ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟
د. ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟
ه. ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

5. تحديد بدائل حل المشكلات

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل. وسيتم التعرض بالتفصيل إلى أسلوبين من أساليب تعظيم الابتكار في الجزء الثالث وهما أسلوب "تعصيف الذهن" Brainstorming وكذلك الجماعات الاسمية"

Nominal Group Techniqueويوجد عدد من الأساليب التي تساعد في كيفية تحديد البدائل في حل المشكلات ومنها:

أ. اسلوب اثارة الافكار والذي يتم مناقشته بشكل جماعي .

ب. اسلوب القرارات المؤتمتة والذي يتم الاستفادة منه في استخدام تكنولوجيا الحاسوب والتحليل الكمي.

ج. اسلوب المناقشات من خلال اجتماع مجموعة صغيرة من الافراد ووضع بدائل وحلول للمشكلة.

د. اسلوب حل المشكلات من خلال ايجاد المعوقات والانحرافات في اداء الاعمال.

6. اختيار البديل الأمثل

في هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب وفيما يلي قائمة بمواصفات البديل الأمثل:

أ. ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية.

ب. يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل.

ج. تسانده الإدارة العليا.

د. شارك فريق العمل في إعداده.

ه. يوفر في الوقت.

و. يحقق الهدف من تطبيقه.

ز. بسيط في التطبيق وسهل في الفهم.

وتتلخص المعايير التي يتم استخدامها في عملية اختيار البديل المناسب لحل المشكلة فيما يلي:

1. عدد واهمية الاهداف التي يحققها بديل معين.
2. مدى اتفاق البديل مع اهمية المنظمة وسياستها وخططها.
3. المنفعة او المكاسب التي يتم تحقيقها .
4. درجة المخاطرة المتوقعة من البديل.

5. مقدار المجهود البشري اللازم لتنفيد البديل.
6. كفاءة البديل.
7. مدى ملائمة كل بديل مع العوامل الخارجية.
8. المعلومات المتاحة عن الظروف المحيطة بالبديل.
9. مدى النقص في المعلومات عن البديل.
10. التوقيت المطلوب لتنفيذ البديل.

اما الطرق والاساليب العلمية التي تساعد متخذ القرارات في اختيار البديل

أ. نظرية المبارا ة والتي تفترض ان يبنى القرار على اساس التنبؤ بما يمكن ان يتخذه المدير من قرارات واستخدام اسلوب التحليل الرياضي لايجاد حل لأي موقف

ب. اسلوب بحوث العمليات، والتي يتم من خلاله استخدام البرنامج الخطي والمحاكاة كالذي تستخدم في مراقبة المخزون والنقل والتخطيط وجداول الانتاج.

ج. شجرة القرارات وهي طريقة لعرض نتائج الاحتمالات في صورة شجرة ذات فروع.

د. البرامج الخطية والتي تستخدم لتخطيط استعمال وتوزيع الموارد والامكانيات بطريقة تحقق اقصى منافع ممكنة للمنظمة.

هـ. اسلوب تقييم ومراجعة البرنامج، وهي طريقة متكاملة للتحليل الشبكي والرقابة تساعد على مراقبة مشاريع الهندسة والتصاميم وعمليات التصنيع.

و. اسلوب تحليل المنفعة والتكاليف، وهو مقارنة ما بين تكاليف تقديم الخدمة والقيمة الناتجة عنها سواء كانت مالية او اجتماعية.

7. تطبيق البديل

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية. وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية. والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

أ. تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.

ب. تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart

ج. تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.

د. تحديد من سيراقب على التنفيذ.

8. تقييم التنفيذ

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية ؟

أ. هل أنتج العاملين الكميات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة ؟

ب. هل أنتج العاملين بالكيف المطلوب في التوقيتات المتوقعة ؟

ج. هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم ؟

د. هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام ؟

ه. هل تم رفع مستوى الروح المعنوية ؟

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق أهداف المنشأة.
- التقييم الذاتي للأداء
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل. في حالة وجود مراجعة منتظمة. أما في حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

7-8 أنواع القرارات

القرارات جمع قرار والقرار يأتي من فعل قرر ويقرر، ويقرر تعني أن يحدد المرء ما يجب عمله أو عدم عمله بعد تفحص الأمر فالقرار إذن هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه بعد تفحص الأمر موضوع القرار.

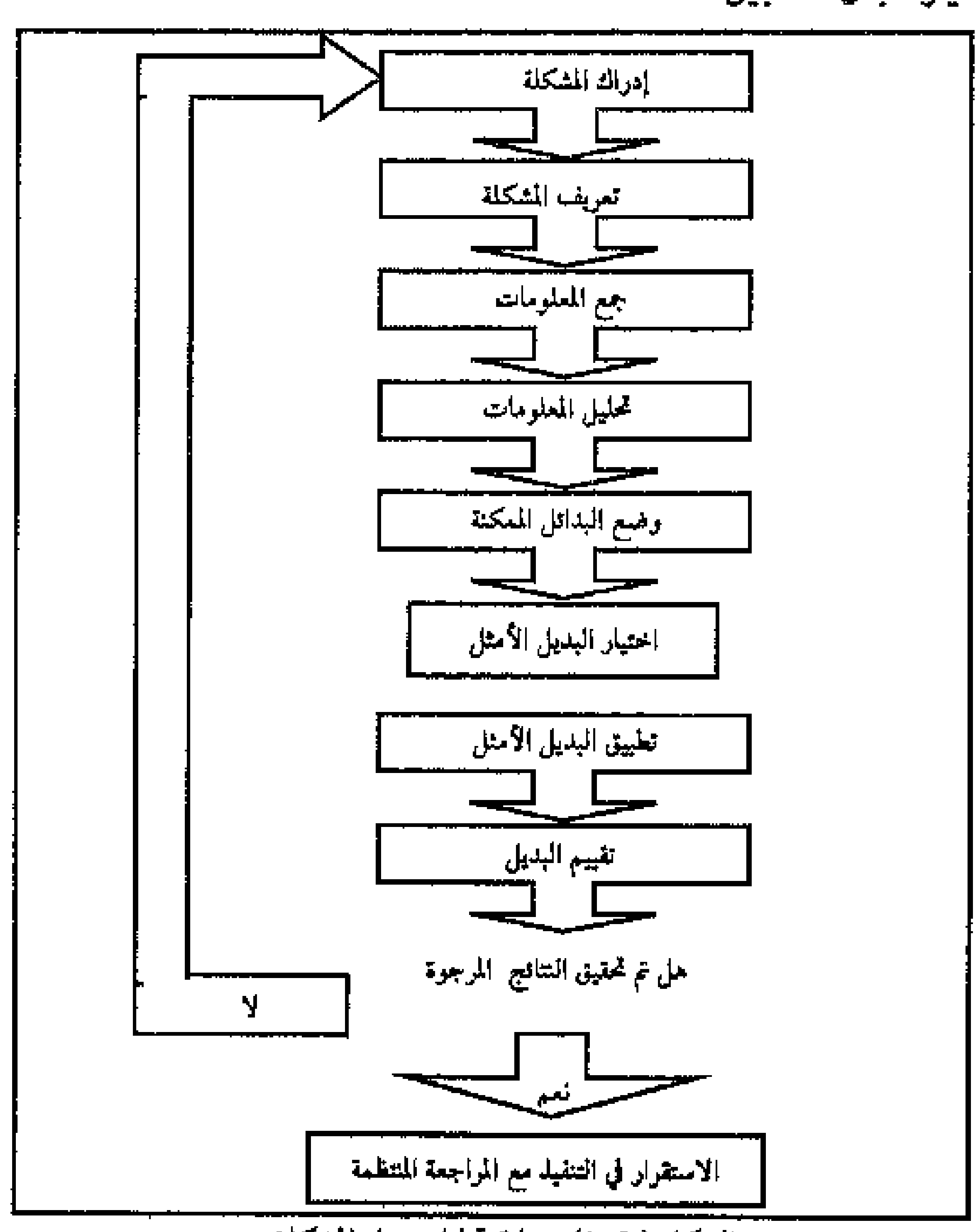
ويمكن تصنيف القرار بالنسبة للمعايير التالية:

أ. معيار التكرار:

ويتناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرار لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة لهذا المعيار يمكن فرز القرارات التالية:

1. القرارات العادية: وهي القرارات التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.
2. القرارات الطارئة: إن القرارات الطارئة هي قرارات تفرضها ظروف استثنائية غير مخطط لها، وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

ب. معيار مجال التطبيق:



الشكل (8-1) عملية تحليل وحل المشكلات

ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:

1. **قرارات عامة:** إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة وليس موجهاً لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.
2. **قرارات خاصة:** ويكون هذا النوع من القرارات موجهاً لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة خاصة وهي ليست شمولية كالقرارات العامة.

وهنالك نوعين من القرارات: -

1. **القرارات المبرمجة:**

والتي تتصف بأنها روتينية تكرارية تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر. وتتخذ تبعاً لإجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعه ومعروفه مسبقاً مثل الموافقة على طلب اجازة او مغادرة او صرف مبلغ مالي معين او مراقبة الموظفين وصيانة الآلات، وتمتاز هذه القرارات بأنها:

أ. بسيطة .

ب. بيانات مؤكدة نسبية.

ج. متكررة .

د. ظروف ثابتة.

ه. وجود اجراءات ومعايير جاهزة.

و. لا تحتاج الى تفكير وجهد ذهني.

ز. تتخذ عادة من قبل الادارة الدنيا.

ح. تستخدم الاساليب التقليدية فيها.

2. **القرارات غير المبرمجة:**

وتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة ولا يمكن حلها بقرارات فورية حيث تحتاج الى تفكير وابداع المدراء، مثل القرارات

المتعلقة بخفض الانتاجية او تغيير اسلوب تقديم الخدمات للزبائن او انشاء مشروع معين وتمتاز هذه القرارات: -

أ. معقدة وغامضة.

ب. بيانات غير مؤكدة نسبياً.

ج. ظروف متغيرة او ديناميكية.

د. غير متكررة.

ه. لا يوجد اجراءات ومعايير جاهزة.

و. تحتاج الى جهد ذهني كبير.

ز. تتخذ من قبل الادارة العليا.

ح. تستخدم الاساليب الحديثة مثل بحوث العمليات ونظرية الاحتمالات.

8-8 القرار الرشيد

وهنا تنبغي الإشارة إلى انه إذا كان القرار الإداري يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها فان الفعالية تمثل محور القرار الإداري وجوهر رشده وان المعيار الأساسي الذي يميز بين القرارات الشخصية أو غير الإدارية وبين القرارات الإدارية هو مدى اقترابها أو ابتعاد ها من الهدف الأسمى للإدارية ممثلا في تحقيق الفعالية.

وللتعريف بالفعالية لا بد من توافر المقومات الأساسية التالية:

أولاً: القانونية: وهذا يفترض أن يتم القرار طبقا للشروط القانونية المعمول بها والمتفق عليها بالمنطقة

ثانيا: الكفاءة: وهذا يعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكم المطلوب أو الكيف أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.

ثالثا: الإبداع والتطوير: وهذا الشرط هو الذي يضمن استمرار المنظمة في المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر وأن فعالية الإدارة أو قراراتها تعتمد على مدى قدرتها عن ضمان هذا الطلب وعلى مدى بروزه في الواقع العملي.

وابعاء الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف في المجتمع من حولها

أ. معايير القرار الرشيد أو الأركان الموضوعية:

استنادا لأهم المقومات التي تقوم عليها فعالية القرار فانه يمكن استنتاج أهم المعايير التي سيتم الاستناد لها في بناء القرار وتقييمه وإبرازها.

أولاً: معيار الكفاءة:

وهذا سيعني مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وقدر ممكن واقل وقت وان القرار الاداري الا ان ياخذ باقل كم وباقل وقت وان هذا القرار الإداري لا يستطيع إلا إن يأخذ هذا المعيار بالاعتبار دائما .

ثانيا: معيار السلامة والأمن:

وهذا يعني ان القرار الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية وان تجاهلها قد يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقباها فإقامة مصنع للمواد البتر وكيماوية السامة أو أشعة أشعاعا خطرا أو غير ذلك بوسط أماكن مأهولة قد يكون ملائما لاعتبارات الكفاءة التي قد يكون في ذلك اختصار لتكاليف المواصلات ونقل الأيدي العاملة. ..الخ ولكنه مرفوض من حيث معيار السلامة ولا يجوز وانه لا بد من ترجيح اعتبارات السلامة فوق أي اعتبار.

ثالثا: معيار القبول:

والقبول له وجهان حتى يتحقق رشد القرار وفعالياته وهما:

أ. قبول العاملين في المنظمة للقرار والإثارة المحتملة ولعل قبولهم يمثل أهم الشروط اللازمة لالتزامهم بقبول القرار وبالدفاع عنه وتأييده.

ب. قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار أو المتأثرين به سلبا أو إيجابا فالمنظمة أي منظمة هي ابنة بيئتها وان استمرارية المنظمة وفعاليات قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها.

ومما يمكن بالنسبة لهذه المعايير إن معياري الكفاءة والسلامة يرتكزان أكثر ما يكون على الجوانب الفنية الخاصة بالقرار إما معيار القبول فيرتكز أكثر ما يكون

على الاعتبارات أو الجوانب الإنسانية وان العمل على تحقيق هذه المعايير ومراعاتها في عملية اتخاذ القرارات لا يعني البحث عن التوازن بينها بل لا بد من مراعاة ظروف كل موقف بحيث يتم التركيز على الاعتبارات المناسبة هذا مع ملاحظة إن الاعتبارات الإنسانية قد تقل كثيرا كلما زادت الاعتبارات الفنية والعكس بالعكس وان كان يمكن وجود بعض الحالات.

ب. أسلوب تحسين القرار:

1. إتباع المنطق والأسلوب العلمي والإلتزام بالمرونة الذهنية للإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملوسة لموضوع القرار والقدرة على التمييز بين الحقائق والاتجاهات والمواقف.
2. القناعة الكافية والقدرة على الدفاع عن اسباب اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا.
3. تحديد الوقت اللازم لإتخاذ القرار بحيث لا يكون الوقت طويلاً فتتعقد الأمور أو قصيراً فلا تكون الأمور قد عولجت بشكل سليم.
4. الاستعداد النفسي لقبول فكرة التعديل أو التغيير للقرار إذا ما استدعت الظروف ذلك.

9-8 ايجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية وسلبياتها

للوقوف بصورة موضوعية على الايجابيات والسلبيات لا بد من فهم فلسفة المنظمة فإذا كان جوهر هذه الفلسفة يقوم على المشاركة فانه لا بد من الالتزام بروح الفلسفة وعدم الالتفات للسلبيات المحتملة وهذا كما يبدو لدى النموذج الياباني في الإدارة إما إذا لم تكن المشاركة مرتبطة بالفلسفة العامة بالضرورة فانه يصبح من المتوقع حدوث ايجابيات أو سلبيات وذلك حسب أوضاع كل منظمة ومن أهم الايجابيات المحتملة:

1. إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.
2. إثراء المعلومات حول بدائل القرار.
3. وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار.

4. ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه.
5. إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة
6. إثراء روح الموارد والنقد والنقد الذاتي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والميول الأنانية أو الاستبدادية .
7. المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة .
8. يمكن استعمال أسلوب المشاركة كمدخل ايجابي للتفاوض والحصول على تنازلات أو اتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف.

إما أهم السلبيات فهي:

1. المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت مشاركة شاملة وبذلك لا تصلح في الازمات والطوارئ.
2. قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توفيقية ضعيفة.
3. قد تعطي المشاركة انطباعا بان الرؤساء يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة .
4. قد تؤدي المشاركة إلى تشجيع المسؤولية .
5. يتوقف النجاح في المشاركة على القدرة على إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات .

8-9-1 اسباب الفشل في اتخاذ القرارات

1. الفشل في تحديد الأهمية النسبية للأولويات المختلفة.
2. الاهتمام والاعتزاز بالخبرات التي يكتسبها المدير من وظائفه السابقة.
3. احتكار عملية اتخاذ القرارات .
4. عدم اتخاذ القرارات في القضايا والمشاكل وارجاء ذلك للمستقبل .
5. الاستناد إلى الحدس أو التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات .

6. الإفراط في جمع البيانات والمعلومات الثانوية وغير متعلقة مباشرة بموضوع القرار.
7. الخوف والحرج من الفشل والنزوع للتبرير حفاظا على ماء الوجه والآثار والنتائج المحتملة.
8. السير في مسارات مختلفة عن مسارات الخطة العامة للمنظمة المعنية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة.
9. عدم ملائمة القرار للظروف الجديدة من ناحية واحتكار المديرين للقرارات المتعلقة بمرؤوسيهم نظرا لعمق خبرتهم في ذلك.
10. ازدياد أعباء القيادات الإدارية وتعطيل اعمالها الأساسية عند انصرافها للاهتمام بالفرعيات إضافة إلى بروز عدم الحماس من المرؤوسين للتنفيذ طالما لم يشاركوا بأي درجة في القرارات التي تم اتخاذها .
11. تراكم الأعباء والمشكلات لدرجة لا يصير من الممكن معها التصرف مما يؤدي إلى انهيار المنظمة المعنية .
12. عدم القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلمية مما يزيد من درجة الخطورة التي ستترتب على القرارات المختلفة
13. زيادة تكلفة القرارات وفوات الأوان أحياناً بضياع الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
14. عدم اتخاذ القرارات التي تكون فيها درجة التأكد غير عالية وعدم إخضاع النفس للنقد الذاتي الذي يلزم كضرورة للتعلم من الأخطاء ومواجهة الحقائق بموضوعية وجرأة أدبية.

2-9-8 قائمة إرشادية لاتخاذ القرارات

لضمان فاعلية القرارات الإدارية هناك قائمة يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم وهي تحدد لهم جوانب واعتبارات هامة عليهم مراعاتها لتتسم قراراتهم بالرشد والفاعلية وهذه القائمة تضم خمس مجموعات من الأسئلة هي:

من الذي سيتخذ القرار؟

من المسئول عن نتائجه ؟

من الذي سيشارك في اتخاذه برأي أو مشورة؟

من الذي ينبغي ان يحاط علما به بعد صدوره ؟

من الذي سينفذه ؟

من الذين يمسهم القرار أو يتعلق بهم ؟

ما هي التجارب السابقة التي يسترشد بها في اتخاذ القرار ؟

ما هي المعلومات والبيانات المطلوبة في اتخاذ القرار ؟

ما هي المعلومات والبيانات المتاحة ؟

ما هي المعلومات والبيانات الناقصة ؟

ما هي البدائل المختلفة للقرار ؟

ما هي الفوائد والمزايا المنتظرة من وراء القرار ؟

ما هي الأضرار المحتملة من جراء اتخاذ القرار؟

أين يتوفر المستشارون الذين يمكن طلب مشورتهم وأين تتوفر المعلومات المطلوبة ؟

متى يكون الوقت ملائما أو متأخرا لاتخاذ القرار ؟

متى يبدأ تنفيذ القرار ؟

متى تبدأ متابعة تنفيذ القرار؟

كيف يتخذ القرار فرديا أو جماعيا ؟

كيف تتحقق ديمقراطية القرار ومتى كان ذلك ممكنا ؟

كيف يبلغ القرار للمختصين ؟

كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟

كيف يتابع القرار وكيف نضمن قبول العاملين له ؟

8-10 الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية

تتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية تصل أكثر من ثلاثين طريقة. وسنذكر في هذا القسم أهم ثلاثة طرق وأكثرهم قوة وشيوعا في الاستخدام.

1. العصف الذهني BRAINSTORMING

وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشتركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبتها بين نصف ساعة وساعتين تقريبا. وكما هو واضح في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم، وتوفير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل. وفيما يلي نورد خطوات مقترحة لتطبيق هذه الطريقة:

أ. الحصول على بدائل (15 دقيقة).

1. دعوة كل من له خبرة للاجتماع. كلما تعددت الخبرات كلما كان أفضل.
2. يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
3. يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل الحل. مشجعا الغريب منها والسخيف، يمنع مناقشة البدائل.
4. تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها.
5. يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحيها من الآخرين.
6. الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين.

ب. تنقية بدائل الحل. . (45 دقيقة).

1. شرح معنى الحلول وتجميع المتشابهة منها في المجموعات.
2. تشجيع اقتراحات جديدة.
3. استبعاد المستحيل من الحلول.
4. تحديد أحسن 3 – 5 حلول.
5. القائد يعمل حركة وصل وتشجيع لأفراد الجماعة للمشاركة وكمنقي ملخص للحلول.

ج. اختيار وتحديد خطة العمل (45 دقيقة).

- اختصار عدد أعضاء الجماعة، والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها.

- اختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه.
- القائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل.

2. اسلوب دلفي DELPHI

أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاءه غير موجودين وجها لوجه، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة. وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
2. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل.
3. تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طالبا لرأيهم.
4. تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
5. إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
6. تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة.
7. يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير. وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

3. اسلوب الجماعة الصورية NOMINAL GROUP

وتسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب هو خليط ما بين الذهني ودلفي.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة: يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
- بدائل الحل: يقوم كل فرد بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
- يتم تجميع الحلول بواسطة القائد: وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.
- المناقشة: يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة، ويتم التوصل لعدة بدائل.

1. الاقتراع: يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعا إياهم في ترتيب، فالرتبة 1 تعني أحسن حل، والرتبة 2 تعني الرتبة التالية في الأفضلية، والرتبة 5 (على اعتبار أن هناك خمس بدائل للحل) تشير إلى أسوأ حل أو بديل.
2. القرار النهائي: يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل البدائل، والبديل الذي يأخذ أقل مجموع هو أحسن بديل.

وإمعانا في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجها لوجه أعضاء الجماعة، ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتا أقل من سابقتها كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع، هذا بالإضافة إلى استخدامها لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.

8-10-1اتخاذ القرارات بالإجماع

يؤدي السعي إلى الإجماع في اتخاذ القرارات إلى الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة كما يسمح بحل المنازعات بطريقة مبدعة.

من الصعب الوصول إلى الإجماع، لذلك لن يلقى كل قرار تتخذه الجماعة القبول التام من كل فرد فيها. ليس الهدف هو الإجماع التام فمن النادر تحقيق ذلك، ولكن ينبغي على كل فرد أن يتمكن من قبول قرار الجماعة على أساس من المنطق والاقتناع عندما يشعر كل أعضاء الجماعة بذلك يتم التوصل عندئذ إلى الإجماع ويمكن اعتبار القرار هو قرار الجماعة. يعني هذا في الواقع أن فردا واحدا يستطيع أن يمنع

الجماعة من اتخاذ قرار معين إذا لزم الأمر. لكن يجب في نفس الوقت استخدام حق المنع هذا بحكمة وعلى أساس مبدأ المعاملة بالمثل، فيما يلي بعض الإرشادات التي تستخدم لتحقيق الإجماع:

1. **تجنب الجدال دفاعا عن موقفك:** قدم فكرتك بكل وضوح وبأسلوب منطقي، ثم استمع إلى رد الفعل من الآخرين وفكر فيما يقال بعناية قبل أن تعاود الدفاع عن فكرتك.
2. **لا تفترض أنه لا بد من فوز الأطراف وهزيمة الطرف الآخر إذا وصلت المناقشة إلى نقطة جمود:** البديل لذلك الموقف أن تسعى إلى تقديم الحل الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث تفضيل الجماعة ككل.
3. **لا تغير من فكرك لمجرد تجنب الاختلاف والتوصل إلى اتفاق ووفاق:** عندما يبدو أن الاتفاق تم بسرعة وسهولة تشكك من الموقف. تعرف على الأسباب وتأكد أن كل عضو يقبل الحل بنفس الأسباب أو لأسباب مكملة تنازل فقط للآراء المبنية على أسس موضوعية ومنطقية.
4. **تجنب أساليب فض المنازعات مثل صوت الأغلبية والمتوسطات والقرعة أو المساومة:** إذا وافق عضو معارض على القرار لا تشعر أنه من الواجب مكافأته على ذلك بتركه يربح في جولة قادمة.
5. **الاختلاف في الآراء شيء طبيعي ومتوقع:** السعي إلى إبراز هذه الآراء وحاول إشراك جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار. يمكن أن تساعد هذه الخلافات في صنع قرار الجماعة لأن تنوع المعلومات والآراء يتيح الفرصة للجماعة للتوصل إلى حلول أفضل.

8-11 مراجع الفصل الثامن

1. هيجان، عبد الرحمن احمد (1420) المدخل الابداعي لحل المشكلات الرياض: اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
2. المليجي ،ابراهيم عبد الهادي محمد (2000) مبادى الاداره ومفاهيمها وانواعها وعملياتها. الاسكندرية. دار المعرفةالجامعية.
3. عطية، حامد سوادي (1422) العملية الادارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، الرياض، معهد الادارة العامه.
4. عصفور، محمد شاكر (2009) اصول التنظيم والاساليب، عمّان، دار المسيرة.
5. Daft, Richard. l. (1992). Organization theory and design, 4th ed. West publishing co. new York.
6. Northeraft and Neal, 1990, organizational Behavior: A. management challenge, Chicago.
7. Aakker and Dygs, 1990, marketing Research, NY.
8. Polanyi, M., 1998, "personal Risks, Toward a post. critical philosophy" Rout ledge, London.
9. Nonake and Taken chi, 1995, the Risks Greeting company, How Japanese , companies create the pynamics of innovation.
10. Johnson and schools, 2002, exploring corporate strategy 6th ed. Financial times, prentice. Hall, London, New York.
11. Leonard Barton, Doroth (1995). Well sparing of Risks: Building and Sustaining the sources of innovation, Boston. M.A. Harvard.
12. Dykemn J.B. (1998), Risks management moves from theory towards practice, Mot. Vole 43. Issue. 4.
13. Burk Mike (1999), Risks management , everyone by sharing information, PR Nov. Des
14. American management Association, (1996), "AMA Values" management review Kedia. B.L. vol. 85, issue, p34.ip.
15. Malhotra, Y., 1998, Risks management , Risks organization white waters, http.www.brint.com.km/whatis.htm.
16. Reid. J (1998), " intellectual capital", BO, (1-6).

17. Doven port, T.H. and Hansen , MT (1997). Risks management. Brief Risks management At Hewlett Packard, jun –sep.
18. Vail, edmond F. (1999). Risks mapping Getting standard with Risks management , Ism.
19. Saffady –William (2000), Risks management Imj. Vol.34 –issue. 3
20. Mc. Dermott. R. (1999), learning across teams: the role of comities of practice in team organization" KMR. May –June.
21. Broder , J.F., (2001) , Risk Analysis and the Security Survey , London: Butter worth Publisher .
22. Denenberg , H.S.et.al , (2002) , Risk and Insurance , Second Edition , Englewood Cliffs , N.J.: Prentice Hall , Inc .

القيادة الإدارية والتمكين

الفصل التاسع

القيادة الإدارية والتمكين

المقدمة

تعددت الموضوعات والأساليب الإدارية الحديثة في عقد التسعينات من القرن العشرين، حيث سيطرة المنافسة العالمية Global Competition، ومعها زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة TQM، وتسابقت الشركات في الحصول على الأيزو ISO، وتبنت الشركات الرائدة عمليات التحالف والاندماج Merger، وعمليات إعادة الهندسة Reengineering وعمدت الشركات الكبيرة إلى إتباع أسلوب الإدارة بالمكاشفة Open–Book Management.ومثلت الموارد البشرية محور التحول والاهتمام، فالموارد البشرية هي رأس المال الفكري Intellectual Capital الذي يتفوق في أهميته كافة العناصر المادية، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتنميتها وخلق المزايا التنافسية، ومن ثم زيادة الحصة التسويقية، ولذا تستهدف المنظمات اليوم تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتيا Empowered and Self Directed فهي السبيل لدعم القدرة التنافسية (مصطفى، 2000).

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات Problem solving، واتخاذ القرارات Decision Making، والتخطيط Planning، والمهارات القيادية Leadership Skills، ومهارات بناء الفريق الناجح team skills.. وغيرها من المهارات الفنية Technical skills للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، بالإضافة إلى دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية

organizational Environmental and culture والتي تمثلت في العديد من التحديات والضغوط التي يتمثل أهمها فيما يلي (Thomson, 1990) :

1. متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة.
2. متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
3. المتطلبات البشرية والمتعلقة بفريق العمل وإشباع احتياجاته ومشاركة الاهتمامات.
4. زيادة الاحتياجات والآمال الأسرية والمنزلية.
5. نمو الإحتياجات الفردية والشخصية لتطوير جودة الحياة.
6. الاحتياجات المتزايدة من قبل العملاء.
7. الحاجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء لدى العاملين.
8. الرغبة في المنتجات الجديدة وتنمية الربحية.

9-1 مفهوم تمكين العاملين

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضاء العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية (Potochny, 1998 ; عبد الوهاب، 1999)

ومن خلال آراء ونظريات الممارسين والمسئولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير إلى: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسئولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا

مسئولين مسئولية كاملة عنه. Gutierrez,1995 ; Kappleman, ; Chiles & Zorn, 1995 ; 1994 الخطيب، 2000 .

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة. والإدارة الوسطي تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة الإشرافية تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.(Belasco, 1992)

ولقد تناول البعض (Hardy & leiba, 1998) التمكين اعتمادا على مدخل العلاقات The Relationship Approach، وتناوله آخرين اعتمادا على مدخل الدافعية The Motivational Approach، كما أوضح أحد الباحثين (Wilkinson, 1998) أن التمكين في التطبيقات العملية يأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يلي:

1. المشاركة في المعلومات Information Sharing.
2. توجيه العاملين نحو حل المشكلات Upward problem solving.
3. استقلال المهام Task autonomy.
4. الشكل التكليفي Attitudinal shipping.
5. الإدارة الذاتية Self-management.

وهناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الأجل (Scott & , 1991 Jaffe) لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل Testing the Climate for Empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويغطي هذا القياس ثمانية أبعاد جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل تلك الأبعاد في:

1. وضوح الغرض Clarity of purpose.
2. الأخلاقيات Morales.
3. العدالة والإنصاف Fairness.

4. الاعتراف والتقدير Recognition.
5. العمل الجماعي .Team work
6. المشاركة .Participation.
7. الاتصالات الفعالة Communication.
8. البيئة الصحية .Healthy Environment.

ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة (Thomson, 1990) بالنسبة للمنظمة: حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشئون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.وبالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد. وبالنسبة للعاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسئوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

وهكذا تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالي:

(Umiker,1992 ; Bourk ,1998 ; Clark, 1999 ; Dover, K.,1999; Besterfield,et.al.,1999)

1. زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
2. مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
3. تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الإبتكارية.
4. توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
5. دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
6. زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
7. تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين

8. تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
9. تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

وعلى الوجه الآخر فإن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاة العاملين لتلك المعوقات - ومن بين هذه المعوقات ما يلي: (Eylon, & Herman, 1999; Hradesky, 1996; Sibson, 1994)

1. إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
2. زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.
3. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
4. زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
5. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
6. إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
7. زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
8. عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
9. اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

وأن تفهم ما المقصود بالتمكين، ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التنفيذ تعتبر الخطوة الأساسية الأولى في الطريق للتمكين الحقيقي. ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الادارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف (Conger, and Caning, 1988; Wilkinson, 1998). عرف Murrel and Meredith (2000) التمكين بأنة عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. كما عرف (Ginnodo 1997)التمكين بأنة عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة. بينما عرف (1995:130) Shackletor

التمكين" فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا" وقارن الكاتب بين التمكين والتفويض. فالتفويض عندما يقرر المدير أن يحول بعض صلاحيات عملة لشخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال، المساعدة في تطوير المرؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة. أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها.

من خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاة التحفيزي. ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل (Conunger, and Kanungo, 1988). ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة (Spreizer, 1995; Wilkinson, 1999). وبالتالي، يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل (Conunger and Kanungo, 1988).

2-9 أبعاد التمكين

حدد(1994) Lashely and McGoldrick أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في إي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

البعد الأول: المهمة (Task)

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها. وإلى إي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال ؟

البعد الثالث: القوة (Power)

أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة (Culture)

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملاءمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين (Conger and Kanungo, 1988; Hardy and Lieba-O'Sullivan,1998). فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فأن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي Swenson, 1997; Nykodym et al., 1991; Wellinset al.,1991

أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فأنها تزعزع الثقة داخل المنظمة (Robinson, 1997)، الذي بدورة قد يؤدي أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة (Cunningham et al., 1996). وبالتالي، لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.

وقد أشار Mallak and Kurstedt (1996) أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. ويعتقد الباحثان أن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. لذا يرى Honold (1997) أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. ويؤيد Foster-Fishman and Keys (1995) ذلك حيث يؤكد أنة ما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة، فأن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام العمل. وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة. هذا ويقترح الكاتبان استحالة تطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، الثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة. أن مبادرات التغيير يرجع لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية الحالية(Schein, 1985).

وبالتالي، فأن مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين. (Spreitzer, 1995) وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم.

جوهرياً، يتطلب تنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة. حيث يتطلب تطبيق التمكين تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبنى ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين. و تأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة (Martin, 1992). ويقصد بثقافة المنظمة "أنماط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها التي اثبت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعلم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس والادارك في كل ما له علاقة بهذه المشاكل" (Schein, 1984:3). وبالتالي، تحدد ثقافة المنظمة الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم التي يتم توضيحها وتنظيمها من خلال الغايات التنظيمية، السياسات، الأساطير، الحكايات والطقوس (Schrivastava, and . Schneider, 1984). وجزء Hofstede, et. Al (1990) معنى الثقافة التنظيمية إلى ممارسات مثل الرموز، الأبطال، الطقوس، وقيم مثل الجيد/ والشرير، والجميل/ والقبيح، العقلاني/ وغير العقلاني. وفقاً Hofstede et al. (1990) يتم تحديد جانب القيم من الثقافة التنظيمية بالثقافة الوطنية، أما جانب الممارسات فيتم تحديدها من قبل المنظمة كوسيلة للتكيف مع المتطلبات البيئية للتغيير. فالثقافة الوطنية أو الثقافة المشتركة للمجتمع تأثر على ثقافة المنظمة، وبالتالي تأثر على عملية التمكين. هذا، يقود مفهوم الثقافة العديد من الأسئلة حول تنفيذ برنامج للتمكين، هل تحتاج المنظمات لتغيير كل من جوانب القيم والممارسة للثقافة التنظيمية؟ وإذا كان هناك حاجة لتغيير كل من جوانب القيم والممارسة، كيف يمكن تغيير جوانب القيم؟

وجد Hofstede (1990) أن المجتمعات تتألف من ثقافات متعددة الأبعاد:

- التفاوت في السلطة.
- تجنب الغموض.

- الفردية/ الجماعية.
- الذكورية/ الأنوثة.

سنتطرق لبعدين أساسين من تصنيف(Hofstede et al) لأهميتهما في عملية التمكين: التفاوت في السلطة، وتجنب الغموض.

أولاً: التفاوت في السلطة

يشكل التفاوت في السلطة أحد الأبعاد الثقافية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، ويقصد بتفاوت السلطة إلى إي مدى يتوقع ويقبل الأفراد أن القوة موزعة بشكل متباين بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.(Hofstede, 1984, 1994) كما يعكس مدى احترام الأفراد لهيكل السلطة والترتيب في المنظمة. فالأفراد في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة، يعتقدون بأهمية المشاركة في السلطة بين الرئيس والمرؤوس. أما الأفراد في المجتمعات ذات الثقافة العالية في تفاوت السلطة، فيعتقدون انه يجب على المرؤوس أن يلعب دور الفرد الذي يتبع أوامر وتعليمات رئيسة. ويشير مفهوم تركيز السلطة إلى أن المجتمعات ذات التفاوت الكبير في السلطة تفضل المركزية في الهياكل التنظيمية والمستويات الادارية المتعددة في التنظيم.

وفقاً لتصنيف (1994 ,1980) Hofsted فالمنظمات في المجتمعات ذات الثقافة العالية في التفاوت في السلطة مثل الفلبين، المكسيك، فنزويلا، سنغافورة، وبعض الدول الإسلامية، الأكثر ترجيحاً أن يتم تفضيل أسلوب المركزية في اتخاذ القرار، المركزية في الهياكل التنظيمية وتعدد المستويات الادارية، والثقافة الموجهة نحو التحكم والتوجيه. ويشكل إحداث تغييرات أساسية في فلسفة وثقافة المنظمة فيما يتعلق بالسلطة والقوة أمرا جوهرياً لتبنى ولجاح التمكين. فالمديرين في تلك المنظمات قد يشعرون بعدم ارتياحهم في حالة تبنى التمكين لأنة قد يؤدي إلى غياب الاحترام للسلطة الرسمية للمديرين. أما الموظفين قد يشعرون بعدم الارتياح في اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى المديرين والحصول على أذن. وهذا الشعور قد يوجد ظروف وبيئة لا تسمح بإيجاد بيئة ممكنة وبالتالي فشل التمكين.

أما المنظمات في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة كالنمسا، السويد، استراليا، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا (Hofstede, 1984, 1994)، فالأغلب ترجيحاً أن تتبنى المنظمات الأسلوب المركزي وتمكين العاملين.

ثانياً: تجنب الغموض

يتعامل بعد تجنب الغموض مع إلى إي مدى يشعر الأفراد بالحاجة لتجنب المواقف الغامضة والى إي مدى يمكن للأفراد إدارة تلك المواقف من خلال التزود بأنظمة وتعليمات واضحة ورفض الأفكار الجديدة. ففي المجتمعات التي تأتي في مرتبة عالية من تجنب الغموض مثل اليونان، البرتغال، اليابان، والأرجنتين، تشيلي، بلجيكا، وبعض الدول الإسلامية (Hofestede, 1984, 1994)، يشعر الأفراد بعدم الارتياح في ظل غياب الهياكل والسياسات والإجراءات. ولا يرغب الأفراد في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات. وهذا بدورة قد يؤدي أن تتبنى المنظمات في تلك المجتمعات نظام قيم موجهة لحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي ميكانيكي جامد وبالتالي قد لا يساعد على إيجاد بيئة مناسبة لتبني التمكين.

أما في المجتمعات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب الغموض كسنغافورة، هونج كونج، السويد، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، فان الأفراد يشعرون بعدم الارتياح من النظام الذي يركز على السياسات الصارمة. ويرغب الأفراد في الحصول على التمكين والمرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم. فالمنظمات في تلك المجتمعات على الأرجح أن تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، ولديها فرص أكبر لتنفيذ برامج للتمكين.

الاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى.

هل المنظمات العربية جاهزة لتبني أو تطبيق مفهوم التمكين؟

- في ظل هياكل تنظيمية جامدة.
- في ظل قيادة إدارية تؤمن بالسلطة والقوة.

ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها. وفيما يتعلق بتعريف وتحديد النماذج المختلفة التي يمكن أن يقدم من خلالها التمكين في المنظمات، فقد اقترحت Lashley (1997) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف التمكين.

أولاً: التمكين من خلال المشاركةEmpowerment through participation- وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ثانياً: التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement – ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment- ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. أن اي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن إن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering- وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملاءمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة

المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبة زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

الجدول (9- 1)

يوضح المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المعاني الإدارية	المبادرات المستخدمة
التمكين من خلال المشاركة	فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة مجالس العاملين/ التدريب المستمر/ مدراء الموظفين
التمكين من خلال الاندماج	دوائر الجودة/ برنامج الاقتراحات موجز الفريق
التمكين من خلال الالتزام	مشاركة العاملين في الملكية مشاركة العاملين في الأرباح-برنامج علاوة الموظفين برنامج جودة الحياة في العمل
التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية	تصميم العمل/ إعادة التدريب/ فرق العمل المستقلة إثراء الوظيفة/ المشاركة في الارباح/ برنامج علاوة الموظفين

3-9 نماذج التمكين

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين. وان من أهم النماذج التي تفسر التمكين، ومنها:

أولاً: نموذج (Conger and Kanungo (1988

عرف Conger and Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية".

واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي – فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة. ويمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزي . فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على اكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان. ولتقرير مستوى التمكين في إي منظمة، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

المرحلة الأولى:

تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل (Conger, and Kanungo, 1988).

أن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لازلة تلك الظروف.

المرحلة الثانية:

استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لأزلة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة:

تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة:

ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة:

التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

اختصاراً، يرى الكاتبان التمكين" العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". أن تمكن تعني أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على أضعاف أو التقليل من أعتقاد الفرد بفقدان للقوة (Conger and Kanungo, 1988).

ثانياً: نموذج (Thomas and Velthouse (1990

قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبنى نموذج التمكين الادراكي cognitive. وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.

Sense of impact التأثير الحسي أو الادراكي. ويقصد بالتأثير الحسي" الدرجة التي ينظر للسلوك " على انه يمكن أن تعمل اختلافاً" فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي

بدورها تُحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد. ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

Competence الكفاية. ويقصد بها إلى إي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة. فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهداً. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند اداءة أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

meaningfulness إعطاء معنى للعمل. تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد. ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقتة، وأنة يؤدي رسالة ذات قيمة.

Choice تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد. الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنة قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمة للمهمة التي يقوم بها.

4-9 التمكين كإستراتيجية إدارية

يتبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال:

1. التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
2. تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
3. بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
4. فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

5. تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
6. أيجاد فرق الإدارة الذاتية.
7. دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
8. التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر واستراتيجية الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حداً سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الادارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعني بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل.

5-9 الإطار لتمكين العاملين

للتغلب على المعوقات التي قد تواجة تطبيق تمكين العاملين في بيئة الاعمال العربية، ينبغي أن يتم تطبيق تمكين العاملين تدريجياً وعلى مراحل متعددة. حيث تنصح المنظمات التي تسعى لتطبيق تمكين العاملين أن تنهج أسلوب التدرج خطوة بخطوة في تنفيذ برنامج التمكين لاعداد وتهيئة ثقافة المنظمة لتقبل مفهوم التمكين. ويتضح من ثلاثة مراحل وهي: المرحلة الأولى: مرحلة الاعداد والتهيئة، المرحلة الثانية:مرحلة التنفيذ،.المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة

المرحلة الأولى- مرحلة الاعداد والتهيئة

لكي يكتب لبرنامج التمكين النجاح والاستمرار يتبع خلال هذه المرحلة تقييم قدرات وامكانيات المنظمة لتبنى التمكين حيث يتم تحديد وتوفير الموارد الأساسية. أهم السمات الأساسية لهذة المرحلة تتضمن:

أولا: صياغة وتطوير رؤية للمنظمة

يرى Block (1987) كذلك أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس " ما الذي سنقوم به لاحقاً، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنة صحيح.

حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيز ومتسع للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحد حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المنظمات(Quinn and Spreitzer,1997). فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا. وقد أشار (1994) Cook أن التمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطة بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعا حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فانهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدي للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (Quinn and Spreitzer, 1997, Cook, 1994). وركز (1992) Lawler على أهمية دور الإدارة العليا في الاتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل وايصال الرؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب لتحقيق الأهداف. وأظهرت دراسة (cacciope, 1998) أن برنامج التمكين الذي تبنته Burswood Resort Hotel in Western Australia لم يحقق كل التوقعات ويعود ذلك لحقيقة عدم ربط البرنامج بأهداف وأعمال الفندق وادائة. وقد أدركت إدارة الفندق هذا الأمر وعملت على تطوير رسالة ورؤية يشارك فيها الجميع.

ثانيا: الانفتاح وفرق العمل

لكي يشعر الأفراد بأنة تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في ادارتة أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وان أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد (Quinn and Spreitzer, 1997). والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة(Trust)، ويتفق

Taborda (1999:3) في الدعوة أن التمكين الحقيقي يتطلب 'الثقة بالفرد' والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة. ويرى Harari (1999) أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، هذا ويعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين (Harari, 199; Kirkmord and Rosen, 2000).

ثالثا: النظام والتوجيه

أفاد الأفراد المكنين أن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة، خطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة. فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فأنهم في الوقت نفسة على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم. فالأفراد الذين يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المنظمة. وبحسب رأي Quinn and Spreitzer (1997) فأن وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض والذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وجد (Spreitzer (1996 أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض. فعل سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة. وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم.(Suttonand Kahn, 1997) ويقترح Lawler (1992) نوعين محددين من المعلومات الضرورية للتمكين:

- معلومات عن رؤية المنظمة.
- معلومات عن الأداء.

فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فأنهم يشعرون بقدراتهم على اخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون

بها، فإنهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء. أن رسالة المنظمة التي تركز على أن المورد البشري كعنصر حاسم من أصول المنظمة ترسل رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدرهم.

رابعا: الدعم والشعور بالأمان

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

خامسا: القيادة الإدارية

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et. Al., 2002). ويرى Bennis and Nanus (1985) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة

المحافظة عليها. حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bassand Avolio,1993). وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (Eden, 1992).

وقد قدمت دراسة Quinn and Spreitzr (1997) رؤية متعمقة لكيفية تغيير سلوك القيادة لكي يمكن للتمكين أن يضرب بجذور في المنظمة. حيث طرحا مجموعتين من الأسئلة التي تحتاج من كل مدير أو مشرف أن يجد إجابة لها:

المجموعة الأولى: بعض الأسئلة الصعبة

1. إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الاستراتيجية احد الخصائص الرئيسة للبيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح إدراك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي بالاتجاه الاستراتيجي ؟
2. إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل جاهداً وبصورة مستمرة لمشاركة واندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
3. إذا كان النظام والتحكم من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل بصورة مستمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهداف والمهام وخطوط السلطة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
4. إذا كان الدعم والأمان من خصائص البيئة الممكنة، هل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات والصراعات فيما بين الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

المجموعة الثانية: بعض الأسئلة الصعبة

1. إلى إي مدى لدى شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
2. إلى إي مدى لدى إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
3. إلى إي مدى لدى شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
4. إلى إي مدى لدى شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

وتظهر هذه الأسئلة أنة قبل أن نبدأ بالعمل على أيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، يجب أن نبدأ أولا بتمكين انفسنا. حيث يجب على القيادة الإدارية أن تكون مثلاً يحتذي به من قبل العاملين، وتبدأ بعملية التغيير الذاتية. وهناك بعض الأعمال التي يمكن ان يقوم بها القائد ليصبح نموذجاً إيجابيا يقتدي به العاملين كأن يعلن قيم واضحة ويدعمها بالسلوك والممارسة، وأن يكون مثالاً يحتذي به. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية. وقد حدد Higgs and Rowland (2001) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

1. إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير–حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشاة لتبني التغيير.
2. إحداث تغيير في البناء التنظيمي- التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشاة ودعم بمجموعة من الأدوات والعمليات.
3. مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشاة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
4. التنفيذ والمحافظة على التغييرات- بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

تطوير القدرات- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير

السؤال، ما مواصفات القيادات الإدارية التي تتولى قيادة منظماتنا، وهل تلك القيادات على استعداد لتقبل مفهوم التمكين؟

1. في ظل عدم ثقتها بقدراتها.
2. في ظل عدم وجود رؤية واضحة.
3. في ظل غياب القدوة الإدارية.
4. في ظل غياب القدرة على الاختيار.

ثانياً: مرحلة التنفيذ

لكي يمكن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين، تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين. ونوة (Bowen and Lawler (1995: 80 على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. وأوضح (Byhan (1997:28:30 أن من بين خصائص المنظمات الممكنة "التدريب على قيادة التمكين... التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية... التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل". وذكر (Gandz (1990:76 أيضا "أن التدريب الفني، مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة".

وأكد (Jones et al (1996 الحاجة للتحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل. وذلك يتطلب بحسب Jones et al تأكيد مهارات جديدة للمديرين لتعظيم جهود العاملين. وهذه المهارات تتعلق بالأشراف، التسهيل والتيسير،الالتزام والثقة، تقدير التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيم المنظمة، التفويض، والثقة الذاتية للأفراد التي تمثل صفة أساسية لمشاركة العاملين (Potter, (1994. وقد أقترح (Nicholls (1995) برنامج تدريبي للمديرين من ثلاث مراحل. في المرحلة الأولى، يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم. في المرحلة الثانية، المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل

العاملين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية. أما في المرحلة الثالثة، فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم. وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

ثالثاً: مرحلة المتابعة والتقويم

إن في هذه المرحلة تنصب الجهود على التأكد من إيجاد بيئة وثقافة مناسبة لتحقيق التمكين المناسب لتنفيذ الأعمال وتأكيد مهارات جديدة للمديرين لتعظيم جهود العاملين. وهذه المهارات تتعلق بالأشراف، التسهيل والتيسير،الالتزام والثقة، تقدير التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيم المنظمة، التفويض، ومتابعة مدى تطبيق هذه القضايا بما يحقق الفائدة من تمكين العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

9- 6 خطوات تنفيذ تمكين العاملين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبنى التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل. وحدد Bowen and Lawler (1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجة للتحكم إلى التوجة للاندماج. وأوضح Caudron (1995:30) "أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل.. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن أعدادهم". وأوصى Ford and Fottler (1995:26) أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين" فالاسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً أشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتتخلى عن السلطة. ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. وضح السبب أو الأسباب من وراء تبنى التمكين. لتبنى التمكين أسباب مختلفة.هل السبب؟

1. تحسين خدمة العملاء.
2. رفع مستوى الجودة.
3. زيادة الإنتاجية.
4. تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
5. تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون علية التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار Kizilos (1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق.

فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين. فوجود المدير كمدرب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم. فالمدرب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي (Jones, 1995). بالإضافة لذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو Phillips, (1995). فالمدرب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين. فالمدرب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق (Brown,1997). أحد أدوار المدير الرئيسة التأكد أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق

العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلوما ت للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام

للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

7-9 التمكين في بيئة الأعمال العربية (معوقات ومزايا)

عند التطرق الى تطبيق التمكين في مؤسساتنا العربية، يكون من المفيد أن نفحص خصائص بيئتنا الادارية العربية، ومدى توافر البيئة الملاءمة لتطبيق التمكين. ان نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي الى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً او تعيق أحياناً أخرى الوصول الى تحقيق النتائج المأمولة.

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية

قد تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات، ما يلي:

1. البناء التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
4. عدم الرغبة في التغيير.

5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
7. الأنظمة والاجراءت الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
8. السرية في تبادل المعلومات.
9. ضعف نظام التحفيز.
10. تفضيل بأسلوب القيادة الادارية التقليدية.
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
12. عدم الثقة الادارية.
13. عدم ملاءمة نظام المكافآت.

ولإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمات العربية، نقترح ما يلي:

1. تطبيق الإدارة العقائدية.
2. الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
3. التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
4. بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
5. السماح بتداول المعلومات.
6. التحول من نظام الأشراف القائم على التوجية والتحكم.
7. إعادة النظر في نظام المكافآت.
8. توفر التدريب الملائم للقيادات الادارية.

ولهذا فأن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم أداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات العربية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق. حيث أظهرت الدراسات أن نجاح استراتيجية يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين. والاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى.

وأخيراً، يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها.

مراجع الفصل التاسع

1. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership: a response to critiques ", in Chemers, M. M. and Ayman, R. (Eds). Leadership theory and Research: Perspective and Directions, San Diego: Academic Press.
2. Bennis, W. and Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper and Row.
3. Block, P. (1987). The Empowered Manager Political Skills at Work. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992). " The empowerment of service workers: What, why, how, and when", Sloan Management Review, Spring, pp.31-9.
5. Bowen, D.E. and Lawler, E.E (. 1995). "Empowerment of service employee ", Sloan Management Review, Summer, pp.73-84.
6. Brown, R. (1997). " Coaching helps you reach for the stars". Works Management, April, pp.34-36.
7. Byham, W. C. (1997). Characteristics of an empowered organization. In Ginnodo, B. (ed). The Power of Empowerment:What Expert Say and 16 Actionable Case Studies. Arlington Heighs, IL Pride.
8. Cacciope, R. (1998). " Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel", Leadership and Organizational Development Journal, Vol.19, No.5, pp.264-274.
9. Caudron, S. (1995). Create an empowerement environment. Personnel Journal, 74-9.
10. Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). "The empowerment process: integrating theory and practice", Academy of Management Review, Vol.19, No.3, pp.471-82.
11. Cook, S. (1994). " The culture implication of empowerment". Empowerment in Organization, Vol.2, No.1, pp.9-13.
12. Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, J. (1996). " Empowerment: the power to do what?". Industrial Relations Journal, Vol.27, No.2, pp.143-54.
13. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). " Impact of transformational leadership on follower development and

performance: a field experiment". A cademy of Management Journal, Vol.45, pp.735-744.

14. Eden, D. (1992). " Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization". Leadership Quarterly, Vol.3, pp.271-335.
15. Ford, R. C. and Fottler, M. D.(1995)."Empowerment:A matter of degree". Academy of Management Executivve,Vol.9, No.3, pp.21-9.
16. Foster-Fishman, P. G. and Keys, C. B. (1995). " The inserted pyramid" how a well-meaning attempt to initate enployee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy". Academy of Management Journal Best Papers Proceefing 1995, pp.364-72.
17. Gandz, J. (1990). " The employee empowerment era". Business Quarterly, Vol.55, no.2, pp.70-74.
18. Ginnodo, W. (1997). The Power of Empowerment. Arlington Heighta, IL:Pride.
19. Harari, O. (1999). " The trust factor", Management Review, Vol88, No.1, pp.28-31.
20. Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). " The power behind empowerment: implications for research and practiceg". Human Relations, Vol.51, No.44, pp.451-83.
21. Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change leadership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.
22. Hofstede, O. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. CA: Newbury Park, Sage.
23. Hofstede, O. (1994). Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill.
24. Honold, L. (1997). " A review of the literature on employee empowerment", Empowerment in Organization, Vol.5, No.4, pp.202-12.
25. Jones, L. (1995). " Cocooned and cynical employees". Journal for Quality and Participation, Vol.18, No.18, pp.52-57.
26. Kirkman, B. L. Rosen, J. V. (2000). " Powering up teams", Organizational Dynamics, Vol.28, No.3, pp.48-66.
27. Kizilos, P. (1990). " Crazu about empowerment", Training, Vol.27, no.12, pp.47-56.

28. Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994). " The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.25-38.

29. Mallak, L. A. and Kurstedt, H.A. Jr. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. Industrial Management, November/December, pp.8-10.

30. Martin, J. (1992). Cultures in Organizations: Three Perspective. New York: Oxford university Press.

31. Murrell, K. L. and Meredith, M. (2000). Empowering Employee. New York: McGraw-Hill.

32. Nicholls, J. (1995). " Getting empowerment into perspective: a three stage training framwork". Empowerment in Organization, Vol.3, No.2, pp.6-11.

33. Nixon, B. (1994). " Developing an empowering culture in organizaion". Empowerment in Organization, Vol.2, No.1, pp.14-24.

34. Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nielesn, W.R. and Welling, B. (1994). " Employee empowerment". Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.45-55.

35. Phillips, R. (1995). " Coaching for higher performance". Executive Development. Vol.8, No.7, pp.5-7.

36. Potter, J. (1994). " Tapping iceberg: how to get the best out of your people through empowerment". Empowerment in Organization. Vol.2, No.1, pp.4-8.

37. Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). " The road to empowerment: seven questions every leader should consider", organizational Dynamics, Vol. 26, No.2, pp.37-49.

38. Robinson, R. (1997). " Loosening the reins without losihg control", Empowerment in Organizaion, Vol.5, No2, pp.76-81.

39. Schein, E. (1984). " Coming to a new awareness of organizational culture". Sloan Management Review, Winter, pp.3-16.

40. Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. Sn Francisco: Jossey- Bass.

41. Shackleton, V. (1995). Business Leadership. London: Routledge.

42. Shrivastava, P. and Schneider, S. (1984). " Organizational frames of reference". Human Relations, Vol.37,10 November.

43. Spreitzer, G. M. (1995). " Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol. 38, No.5, pp.1442-65.
44. Spreitzer, G. M. (1996). " Social structural characteristics of psychological empowerment". Academy of Management Journal, Vol.39. No.2, pp.483-504.
45. Sutton, R. and Kahn, R. (1997). " Prediction, understanding, and control as antidotes to stress", in Lorsh, J. (ed.), Handbook of Organizational Behavior,NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
46. Swenson, D. X.. (1997). " Requisite conditions for team empowerment". Empowerment in organization, Vol.5, No.1, pp.16-25.
47. Taborda, C. G. (1999). " Leadership, teamwork, and empowerment: management toward 2000", AACE International Transactions, pp.1-4.
48. Thomas, K. W. and Velthhouse, B.A. (1990). " Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task mativation", Academy of Management Review, Vol.15, No.4, pp.666-81.
49. Wellins, R. S., Byham W. C. and Wilson, J. M. (1991). Empowered Teams: Creating Self-directed Work Group that Improve Quality, productivity and Participation. San Francisco: Jossey-Bass.
50. Wilkinson, A. (1998). " Empowerment theory and practice", Personnel Review, Vol.27, No.1, pp. 40-56.

القيادة الإدارية وإدارة التغيير

الفصل العاشر

القيادة الإدارية وإدارة التغيير

مقدمة

ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين، أصبح التغيير وكيفية قيادتة بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية. وذلك لأسباب مقنعة: أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعتة في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير. وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجة المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع (1978) Burn في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغير وأن التغيير يتطلب قيادة. أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق علية Burn مسمى القائد التحويلي. وفقاً لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) فان القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقدين الماضيين. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ولمواجهة هذة التحديات فأن منظمات الأعمال تحتاج لنموذج جديد قادر علي قيادة التغيير.

تعد القيادة واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فقد أصبحت عاملاً هامًا في تعريف الحضارة على مدار العصور. فمن أجل أن نفهم الماضي يجب أن ندرس القادة الذين شكلوا التاريخ، فعندما نستوعب الحاضر فإننا ننظر إلى القادة السابقين وإلى القادة الحاضرين الذين يؤثرون في حياة الملايين. والمثير للانتباه -- بقدر ما هو منطقي -- هو أن الأشخاص ينظرون إلى القادة الحاليين ليستشفوا ما قد يحدث في المستقبل، حيث أن من المعروف أن رؤية هؤلاء القادة تحمل في طياتها مفاتيح

المستقبل. ولهذا فالأفراد ينظرون إلى هؤلاء القادة ورؤيتهم للغد على أمل في معيشة أفضل، ليس لأنفسهم بل لأبنائهم والأجيال القادمة.

ونظرًا لما تمثله القيادة من أهمية كبيرة للبشرية، فمن الضروري أن نفهم ما هي القيادة؟ وكيف تتداخل الفضيلة مع المنفعة العامة في معادلة القيادة؟ وهل هناك اعتبارات ثقافية وبيئية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند النظر إلى مفهوم وممارسة القيادة؟ وهل هناك اختلاف حقيقي بين القيادة والإدارة.

وهل هناك الفرق واضح في المنظمات العربية بين هذين المفهومين.

تعد القيادة واحدة من أكبر الاحتياجات في عصرنا الحالي، وليس أي نوع من القيادة ولكن القيادة الإبداعية على وجه التحديد.

أن اهتمامنا بالقيادة في عصرنا الحالي اهتمامًا متوسطًا وفي بعض الأحيان نجدها غير جديرة بالاهتمام. ويرجع السبب في ذلك إلى جهلنا بمعنى القيادة في العصر الحديث. فبالأساس نحن لسنا متأكدين من ماهية القيادة؛ هل تتألف من خصائص معينة أم أنها مجرد سلوك مثل القدرة على الإقناع أو الكفاءة في العمل؟

هل القيادة بالأساس تحفيز أو حشد لطاقات التابعين؟ هل هي تحديد للأهداف أم تحقيق للأهداف؟ وهل القائد هو المحدد للمبادئ والمشبع للاحتياجات؟ وإذا كان القائد هو من يأمر إتباعه إذن من يقود من وإلى أين ولماذا؟ وكيف يقود القادة إتباعهم بدون أن يكونوا هم أنفسهم منقادين من الإتباع؟ فالقيادة هي أكثر ما يجذب الملاحظة وأقل الظواهر التي يمكن فهمها على وجه الأرض وبصفة عامة.

هناك اثنتا عشرة دليلاً لقيادة التغيير هي:

1. يجب أن تكون قيادة التغيير أسلوبًا من أساليب الحياة.
2. قيادة التغيير متعددة الجوانب (فالتغيير قد يكون ثابت أو متغير، لذا فقيادة التغيير تعد مشروعًا بعيد المنال ومتعدد الجوانب وعلى القائد أن يكون مدركًا ومهيئًا للتغيير).
3. تتطلب قيادة التغيير ارتباط من قبل كل المشتركين.
4. قيادة التغيير تعني خلع عباءة أمس واليوم.

5. تتضمن قيادة التغيير تجنب مبدأ (تزامن الضفدع المسلوق)، فإذا قمت بوضع ضفدع في مقلاة وقمت بإشعال النار تحته، فالضفدع لن يقفز بل سيحرق حتى الموت، أما إذا وضعته في مياه مغلية فإنه سيقفز، ومن ذلك فإذا كان الأفراد داخل المنظمة ليس لديهم الإحساس بالفجوة الكبيرة بين ما هم عليه وبين ما يسعون لن يصبحوا عليه، فسيظلون في منطقتهم المريحة ويمر عليهم الزمن حتى يندثروا ويهلكوا.
6. يجب أن تقوم قيادة التغيير بإنشاء صلات وعلاقات.
7. قيادة التغيير تعني طرح التساؤلات الصحيحة.
8. قيادة التغيير تعني خلق انتصارات مبكرة (فالناس تحتاج إلى أن يروا بعض الشواهد المبدئية الدالة على نجاح فكرة جديدة ووجود نتائج لها.
9. قيادة التغيير تعني إدراك عدم الثبات في التغيير (فالتغيير مستمر وقيادة التغيير تعني فهم إمكانية وجود فكرة جديدة قد تحتاج إلى التغيير بمرور الوقت، وبالتالي يظهر تقلب وعدم ثبات التغيير).
10. قيادة التغيير تتضمن إنشاء منظمة معلمة.
11. قيادة التغيير تعني التنافس مع الذات.
12. قيادة التغيير تعني بناء التكامل.

لقد ظهر مفهوم القيادة في كلمات هي القدرة على التركيز على الطاقة البشرية من أجل الوصول للنتائج المرغوبة. ولهذا فهي تتضمن في طياتها ركائز رئيسية هي:

- الاتجاه.
- الرؤية والمبادئ.
- الدعم والمساندة.
- الإقناع.
- التقدير.
- التطوير.

1-10 القيادة الإدارية وإدارة التغيير

يهدف هذا الجزء من الفصل إلى استعراض بعض المفاهيم والمسميات المرتبطة بدراسة إدارة التغيير. وقبل البدء في الحديث عن موضوع إدارة التغيير لابد من مراجعة كيف عرفة الدارسون والباحثون. يعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنة لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف: التغيير المخطط و التغيير الطارئ (Wilson, 1992)، التغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي (Pettigrew, 1987)، التغيير الجذري والتغيير التدريجي (Burnes, 1996).

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وقد وردت في الأدبيات تعاريف عدة لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف Recordo (1995) أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملاءمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

هذا وتتطلب إدارة التغيير قيادة. ويرى Harper (1998) أن قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها. وفي أي جهد للتغيير، يمثل تنفيذ التغيير مصدر لتحقيق الميزة التنافسية. (Tushman and Anderson, 1997)

ويوضح Tushman and Anderson (1997) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فية خلال فترة انتقالية. وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي(Kotter, 1997) ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية (Kotter, 1997). وللقيادة أيضا دور فعال وبارز في التغيير التحويلي (Transformational change) وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة، وإيجاد زخم للتغيير حتى وان لم يتم تحديد الوضع المستقبلي للمنشاة.

1-1-10 القيادة التحويلية

أصبح مصطلح التحويلي والاجرائي (Burns, 1978, Bass, 1990) أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر

مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns (1978) في كتابة القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف Burns (1978:20) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985). فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985). فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم القيم الداخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الإفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعة ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس. حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شي ذو قيمة. وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول علية على سبيل المثال، زيادة في المكافآت وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

ويعتقد Tichy and Devanna (1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي. وفي مراجعة (House, 1995)لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن "أغلبية النماذج تتشارك بوجة عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة". (Podsakoff et al. 1996:260).

وقد طور Bass and Avolio (1994) استبانة متعددة العناصر "Multifactor Leadership Questionaire" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

1. الجاذبية (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
2. الحفز الالهامي. يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
3. الاستثارة الفكرية. وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
4. الاعتبار الفردي. وتظهر هذة الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

2-10 دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير (Afsaneh, 1993; Kotter, 1998; Schein, 1992). وكما أوضح Kotter (1998:166) "يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير". وناقش Schein (1992) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة. وتشمل هذة الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجية الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للازمات، دور المثال الذي يقتدي بة، رواية القصص والخرافات والأساطير. وضمن Schein كذلك

الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين. وحدد Schein كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والاجراءت، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق. ويعتقد Kilmann (1985) أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة. مؤكداً هذا الأتجاه، يعتقد Bass (1998) أن بقاء اي منظمة يعتمد توجية الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجة المنظمة مرحلة تغيير. ويرى كل من Kotter and Heskett (1992:48) "أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافة الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا" فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، تمتلك كما يطلق عليها Kotter and Heskett صفات القيادة التحويلية. وحدد Kotter and Heskett (1992:146) القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومسائلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية. و تعود تلك كل هذة الصفات للقيادة التحويلية.

ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية. ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبة القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغيرات. وقد ركز Bass (1985) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم أحداثة في سلوكيات واتجاهات التابعين. بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضا في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. أما Tichy and Devanna (1986) فقد ركزا بشكل أساسي على التغيرات التنظيمية واعتبرا أن التغيرات في سلوكيات التابعين احد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. أما Burns (1978) فقد اتخذ موقفاً متوازناً في نظريتة للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية. وقد حدد Higgs and Rowland (2001) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

1. إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير :حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشاة لتبني التغيير.
2. إحداث تغيير في البناء التنظيمي : التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشاة ودعم بمجموعة من الادوات والعمليات.
3. مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشاة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
4. التنفيذ والمحافظة على التغييرات : بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
5. تطوير القدرات: التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير. ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير من خلال ما يلي :

اولاً :صياغة الرؤية

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم بة المنشاة. وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فية خطوة جوهرية لإنجاح التغيير (Kotter, 1996). ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح (Kanter,. 1992; Kotter, 1995)حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثارة المحتملة. واقترح kotter (1996) أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميتة. ويقول Kotter أنة من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير. وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فان على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة. حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجة المنشأة. وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار ان تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع الهامي. والرؤية الفعالة بحسب راي (Kotter, 1996) يمكن تخيلها، يرغب في تحقيقها، يمكن رؤيتها، ومرنة، ويمكن إيصالها. وتعتبر

الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال. ويؤكد (Kotter, 1997) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول أن الرؤية:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورتة الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

ثانياً :الاستراتيجية

أوضحت أدبيات التغيير (Nadler, 1989; Kotter, 1995) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة. فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبة الحلم الذي يستحيل تحقيقة. فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة. والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية (Covey, 1992). وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة.

وأوضح Nadler (1989) أنه لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطة بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

1. العقلانية- لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
2. أصحاب المصالح- مناقشة أصحاب المصالح في المنشأة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
3. أهداف الأداء- تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنشاة للتغيير.
4. العمليات والبناء التنظيمي- كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشاة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
5. أسلوب التشغيل- المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. وقد ركز Kotter أيضا على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجية السلوك المتوقع لجميع العاملين.

ثالثاً: الاتصال

يعتبر الاتصال احد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير ;Kotter, 1995) (Stace and Dunphy, 1994. حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. فقد كتب Stace and Dunphy (1999:120) أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنشاة للمستقبل المأمول. وهناك حاجة للتأكد بأنة تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنشاة. حيث لابد للقائد أن يهيء نفسه بحيث يقرن أقوالة بأفعالة. وان يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية. ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية. حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنشأة وخارجها. أن الفشل في تبني استراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير .Reger, et al) (1994; Smith, 1998. ولكي يكون الاتصال فعالاً، لا بد من توافر عناصر أساسية، حددها (Kotter, 1996:90-91)، فيما يلي:

1. البساطة Simplicity- البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.
2. استخدام البلاغة والمثال Metapher, Analogy and Example – التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال.
3. تنوع الطرح والنقاش Multiple Forums.

4. التكرار.
5. القدوة الحسنة وإظهار المصداقية.
6. التغذية العكسية.

رابعاً :التزام وقناعة القيادة

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنشأة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطي لتنفيذ التغيير. وأكد (Nadler, 1989) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير. ويرى (Nadler, 1998; Morris and Roben, 1995) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير. وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة. فقد أكدت الدراسات (e.g Maurer, 1996; Strebel, 1994). أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير. لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

خامساً: التحفيز والإلهام

يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل. وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية. ويقول (Kouzer and Posner, 2002) أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرتة على الإلهام. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أقناع ايجابية. وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير. ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح

ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً (Kotter, 1995a). وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين.

وقد ركز (Nadler, 1998; Kotter, 1995a) على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير. ويقدم (Spitzer, 1996) العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول. ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف.

سادساً : تمكين العاملين

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين. والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et. Al., 2002).

ويرى Bennis and Nanus (1985) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤ وسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على

عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass and Avolio,1993). وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (Eden, 1992).

3-10 طبيعة التغيير ودور القيادة في نجاح التغيير

التغيير هو تحرك ديناميكي يفترض انه يستخدم أساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف معينة والتغيير قد يكون سالبا أو موجبا أو انه يحمل كل من النتيجتين، أما التفكير والحلول غير التقليدية فهي ترتبط بتقديم حلول في مواقف معينة، من أبرزها ما حدث في حرب اكتوبر 1973 بدءً من التعتيم الإعلامي وانتهاءً بالتغلب على العائق المائي والاستيلاء على تحصينات خط بارليف، فقد كان التفكير غير التقليدي هو الأساس في انتصارنا في هذه الحرب. كذلك من نماذج التفكير غير التقليدي ما حدث في غزوة الخندق عندما تواطئ اليهود مع المشركين على رسول الله وصحابته وانتظار المسلمين في المدينة حتى قدوم الأحزاب وكانت فكرة الخندق جديدة على العرب وكانت سببا في انتصار المسلمين.

ويوجد تأثير متبادل بين المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتحول الاجتماعي الذي يترتب على ذلك، إذ أن المجتمع قد تطور خلال حقبة زمنية لا تتجاوز ربع قرن من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والصناعات الحديثة ومن تقنية الصناعة إلى تقنية المعلومات والاتصالات، ومن العمل اليدوي إلى النشاط المعرفي ومن العمل من خلال الأسواق المحلية إلى العمل من خلال الأسواق العالمية وهو ما يستلزم قطعا الاتجاه التحول والاستفادة من التغيير لاقتناص الفرص الجديدة وإلا فان رياح التغيير سوف تقلع من يقف في طريقها لينزوي ويعتبر من أثرا بقايا ماضي متخلف.

ونعتقد أن جزء هاما من نجاح التغيير يقع عاتقه على إدارة التغيير وهي التي تتحمل عبئه وعليها أن تقوم بما يلي:

1. حسن استخدام الوسائل التقنية المتاحة.
2. العمل على تطوير الوسائل التقنية بجلب واستخدام الملائم منها من حيث التكلفة والإمكانيات. . وغيرها.
3. حسن استخدام الإمكانيات البشرية المتاحة بما يعني إتاحة الفرصة لها لإظهار أعلى قدراتها وإمكانياتها.
4. العمل على تطوير المهارات البشرية المتاحة وجلب الأفضل منها بقدر ما تتحمله ميزانية المشروع.
5. استخدام الوسائل التقنية الفكرية مثل براءات الاختراع وشراء حقوق الملكية الفكرية التي تساعد في تحقيق افضل لأهداف المشروع.
6. البحث العلمي المستمر للتطوير وتقديم منتج افضل يمكنه اختراق السوق العالمي.

ويرى د. سعيد عامر أنه يمكن حل المشكلات التي تواجه التغيير بما يلي :

1. استخدام الوسائل التقنية.
2. تطوير المهارات السلوكية.
3. ديناميكية الأهداف والأساليب الفنية.
4. العناصر البشرية التي تنقسم إلى نوعين : نوع يتأثر بالتغيير ويستجيب له إيجابا وسلبا ونوع يحدث التغيير ويسهم في تحقيق أقصى فائدة ممكنة منه.
5. وان محاور التغيير لكي يكون التغيير حقيقيا وفعالا لابد من وجود سبعة محاور هي:

- رؤية مستقبلية ورسالة مشتركة بين الجميع لربط توجهات الناس ببعضها.
- قيم وقناعات إنجاز مشتركة تساند التوجه الجماعي من خلال منظومة أخلاقية ومهنية قوية.
- استراتيجية هجومية أساسها التميز ورضا العملاء التام من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط الضعف والقوة.
- هيكل تنظيمي مدمج ومرن بمستويات إدارية قليلة وصلاحيات قرب التنفيذ.

- قوى بشرية ماهرة ومحفزة جيدا.
- نظم تشغيل سريعة ومنضبطة.
- قاده تحويليون يحبون التغيير (ليسوا مديرين) قادرون على استخدام محاور التغيير وهم القادة التحويليون Transformational Leaders.

و من هنا يمكن القول دون مبالغة أن القيادة بمعناها الواسع و أبعادها الشاملة هي حجر الزاوية أو المفتاح الأساسي لنجاح عملية التغيير المرجوة في منظمات الأعمال.

وفي هذا الاتجاه سنحاول من خلال هذه الفصل الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير؟

هذا التساؤل الرئيسي يقودنا إلى طرح أسئلة أخرى لصيقة بالموضوع محل الدراسة:

1. ما المقصود بالقيادة؟ و ما هي النظريات التي اهتمت بدراستها ؟
2. ما هي التحديات التي تواجهنا أثناء عملية التغيير والتطوير ؟
3. ما هي الخصائص المطلوبة في القيادة، و الأدوات والأساليب المستعملة لإنجاح عملية التغيير؟

ويكتسب موضوع التطوير التنظيمي أهمية متزايدة اليوم باعتباره يتناسب مع متطلبات العصر و حاجيات منظمات الأعمال في بيئة تنافسية متغيرة، ولتنوير العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بضرورة التغيير وأهميته بالنسبة لهم وللمنظمة التي هم جزء منها، و يعتمد إنجاح عملية التغيير حسب الطريقة المخططة لها على وجود قائد له القدرة على قيادة التغيير بطريقة جديدة و فعالة.

4-10 اهمية دور القيادة في نجاح التغيير

لا يحدث التغيير تلقائيا أو أوتوماتيكيا وإنما يحدث إذا اقتنعت الإدارة بضرورته وللقيادة دور عظيم في نجاح التغيير كما أن لها دور فعال في فشله لذلك يعتبر التغيير

المطلوب في مجتمعنا المعاصر اختبارا أو ترمومتر القيادة الرشيدة حيث يتضح منها مدى استيعابها ومدى استجابتها لمتطلبات التغيير التي تحتاجها المؤسسة، وكيفية الاستفادة من الطاقات المادية والتقنية والفكرية المتاحة.

وعلى الرغم استخدام الحاسبات في الإنتاج ووضع خطط التمويل والتسويق والجوانب المالية والمحاسبية وكافة جوانب التنظيم حيث يتم توظيف أساليب الذكاء الاصطناعي لحل المشكلات المرتبطة بتلك الجوانب، إلا أن العقل البشري يظل هو الحاكم الأول لكل هذه الأدوات.

ويرى البعض اختلاف القيادة عن الإدارة فالإدارة لها وظائف روتينية معروفة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وحل المشكلات، أما القيادة فهي تحدث تغييرات جوهرية في المنظمة وتساعدها على الملاءمة مع متطلبات البيئة ووظائفها هي : تحديد الإتجاه، تعبئة أعضاء المنظمة، تحفيز وتشجيع الناس لتحقيق الرؤية وبصرف النظر عن المعوقات.

ولذلك تكون وظيفة القائد التحويلي هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع الناس بالحاجة إلى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل ولذا فلابد له من اختيار نموذج التغيير ومساراته، ويضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات وهو ما قد يحتاج إلى فترة انتقالية.

10-5 انماط قيادة التغيير

يرى فريد النجار أن قيادة التغيير تتراوح بين السيطرة والمشاورة والرفض والقبول وبين طلب الأمان الوظيفي والبحث عن التميز. ويتم التطوير بالتغيير عن طريق أربعة محاور :

1. من الجانب السلوكي عن طريق العمل الجماعي والقيادة المشتركة المتفاعلة مع المرؤوسين
2. من الجانب العلمي عن طريق ترشيد القرارات.
3. من الجانب الهيكلي عن طريق إعادة تصميم البناء التنظيمي وهيكل الوظائف.
4. من الجانب التقني باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة.

وان المشكلات التي يواجهها قادة التغيير :

- مشكلات تحدث من الإفراد أو الإدارة التنفيذية.
- مشكلات نقص الإمكانيات المادية.
- مشكلات ناتجة من التشريعات والقوانين غير الملائمة.
- معوقات اقتصادية.

وحل هذه المشكلات يحتاج إلى استخدام أساليب علمية والجوانب السلوكية والتدريب والقدوة والاستعداد للمنافسة والإصرار على النجاح.

أما عايدة خطاب فهي تبوب العوامل المؤثرة والتي تحد من فعالية إدارة التغيير إلى ما يلي :

1. عوامل بيئية خارجية. وهي ما يتصل منها بالتشريعات الإقليمية والدولية والسياسات المتصلة بكلاهما التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الإدارة.
2. عوامل بيئية داخلية وهي : العوامل البيئية المؤثرة على سياسات التشغيل سواء كانت عوامل اقتصادية أو اجتماعية، وما يتعلق منها بالعمالة، والجوانب التشريعية والقانونية .

ولكن يؤكد البعض أن المعلومات هي أساس التغيير فهي الأساس الذي يجب أن يتم التغيير وفقا له، فالمعلومات الصحيحة كما وكيفا وتوقيتا تلعب دورا حيويا في نجاح الإدارة الحديثة على جميع المستويات المنظمات، وإدارة اليوم هي إدارة التغيير ويجب أن يشمل التغيير سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة.

يتساءل كمال حمدي أبو الخير عن صفات القائد الناجح فيشير لمفهوم البقاء للأصلح الذي يستطيع أن يكون مبدعا وخلاقا ومبتكرا ويأخذ في اعتباره البيئة ليس فقط على الصعيد المحلي بل والإقليمي والدولي، ويشير إلى أن عصر المنظمات الكبرى تبدأ بالإنسان لذلك يجب الاهتمام به منذ الطفولة وهو ما أشارت إليه المنظمات الدولية حيث أن البيئة تفرض آثارها وبصماتها على الطفل حين يكبر ويصبح مسئولا وذي مكانة وأرجعوا كثيرا من تصرفات معظم زعماء العالم إلى الظروف البيئية.

وأثبتت بعض الدراسات أن هناك قادة قادرون على تحقيق نتائج فوق العادية ويصعب تصور تحقيقها، وهي ما يمكن أن يتحقق من خلال ثلاثة أمور :

1. التغيير.
2. الإبداع.
3. روح المخاطرة الإنشائية.

وغالبا ما يظهر هؤلاء القادة في ظروف التغيير والأزمات ولذلك غالبا ما تحوي المنظمة المتميزة على أعدادا كبيرة من هؤلاء القادة المتازين من القمة إلى القاعدة وعلى جميع المستويات.

10-6 دور القيادة الإدارية لإنجاح التغيير

لا شك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي لنجاح عملية التغيير، و يتوقف مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها بالدرجة الأولى على السلوك الذي يقرره الأفراد والجماعات اتجاه هذا التغيير، فالأفراد العاملين بالمنظمة مثلا ينظرون إلى التغيير بطريقة مختلفة عما يراه قادة التغيير، و لذلك من المفيد فهم سلوك الأفراد العاملين من أجل التأثير عليهم لمسايرة التغيير و المساهمة في إنجاحه، و من ثم إدارته بشكل ناجع و فعال.

10-6-1 طبيعة سلوك الأفراد اتجاه عملية التغيير

يتناول هذا المطلب نماذج عن سلوكات التغيير، وكذلك العناصر المختلفة لهذه العملية.

أولاً: نماذج سلوكات التغيير:

1. **سلوكات المحركون:** يتبناها الطامحون لنجاح التغيير والذين لديهم القدرة على التأثير.
2. **سلوكات التابعون:** و يتبناها كذلك الطامحون لنجاح التغيير، ولكن ليس لديهم القدرة الكافية للتغيير.
3. **سلوكات المقاومين:** يتبناها أولائك الذين يرفضون ويتصدون لعملية التغيير.

4. **سلوكات الانسحابيون:** يتصف بها الذين لديهم القدرة على العمل و لكنهم قابلين للخسارة، أي ليس لديهم إرادة قوية للتغيير.

و يعتبر المحركون والتابعون هم المورد الأساسي الذي يتعهد و يلتزم بالتغيير، وعلى قادة التغيير وضع المحركين في مقامات التأثير على مدى مسار التغيير، وإشراك التابعون في التغيير، مع إعطائهم إمكانية التأثير بشكل أو بآخر، وترويض المقاومين على المشاركة بطريقة تمكنهم من عرض تبريراتهم في المنظمة.

ثانياً: عناصر عملية التغيير:

يرى بعض العلماء أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر أساسية، ينصح كل من يتعامل مع التغيير بدراستها للتعرف على كيفية التعامل معها، و يمكن ذكر هذه العناصر كما يلي:

1. **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
2. **المغير:** والذي يطالب بالعملية التغيرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
3. **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير، من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
4. **المحايد:** وهو الذي لم يشكل رأيا بعد، أو يتبنى موقعا واضحا اتجاه العملية التغيرية.
5. **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير، ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.
6. **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوهم لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

2-6-10 أدوات التأثير على الأفراد

تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يجعله يتوافق مع متطلبات إحداث التغيير، ومن أهم الأدوات مايلي:

1. **القيادة الإدارية**: إننا نعيش اليوم في عالم هو في تغيير سريع ومستمر، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن القيادة الفعالة في المنظمة هي من أهم مهام المسيرين في الوقت الحالي و في مختلف مستويات التنظيم الرسمي.

وهذا مهما كانت طبيعة عمل المنظمة يجب أن يكون للقادة الإداريين دورا أساسيا فيما يحصل من تغيرات سواء كانت تغيرات صغيرة أو كبيرة طويلة المدى أو قصيرة، كما يجب أن ينتبه القادة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير، وذلك من أجل النجاح والاستمرار، وخاصة عندما تجري الأمور على غير ما يرام. كما أن معرفة القائد لمن يعملون معه من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم يعتبر من الأمور المهمة والحيوية لإنجاح عملية التغيير.

2. **الاتصالات**: من العوامل الرئيسية المحددة للنمط السلوكي للأفراد، أسلوب وكفاءة عملية الاتصالات السائدة في التنظيم، إذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتها، أن ينقل الأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياستها وبرامجها، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح، و التعرف على اتجاهات وإدارات الأفراد وشكاويهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يحقق لها ميزة التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد. و من هنا فإن عمليات الاتصالات بهذا المعنى في حقيقة الأمر تعني تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات، ويخلق تفاهما واقتناعا بالأهداف المشتركة.

3. **التحفيز**: الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنها عنصرا هاما من عناصر الفعالية، حيث يعتمد في توجيه السلوك الإنساني على نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم.

إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يتوقف على مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز، وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبوا إليه الإدارة من نتائج، ولعل ارتباط قضية التغيير بموضوع الحوافز، يبين لنا إذا

أخذنا بعين الاعتبار الحقيقة التي تشير إلى أن قدرا كبيرا من الإشباع الذي يحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمده من طبيعة العمل الذي يقوم به وظروف تأدية هذا العمل، وبالتالي فإن أي تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يعتبره الفرد تهديدا خطيرا لمدى ما يحققه من إشباع فعلي لرغباته، خاصة إذا فشلت الإدارة في تفسير الأبعاد السليمة لذلك التغيير.

4. **المشاركة**: من الضروري مشاركة كل العاملين في تجسيد عملية التغيير، هذه المشاركة هي رهان مهم، لأنها تسهل الاستغلال الأمثل لكل العاملين، وتساعد على التغلب على المقاومة، وتضمن دوام التغيير. وتقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم، وبالتالي تجعلهم في حالة نفسية أفضل، إذ لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دورا إيجابيا في تشكيل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.
5. **الإدارة بالأهداف**: تركز الإدارة بالأهداف كفلسفة وأسلوب في تصميم الأعمال وتنفيذها، على وضع أهداف متفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتوجب على الآخرين انجازها خلال فترة زمنية محددة عن طريق القيام بمجموعة من المهام المتفق عليها أيضا بين الطرفين، و تعتبر هذه الأهداف بمثابة معايير تستخدم من أجل تقييم أداء المرؤوسين والممارسين للأعمال والوظائف التي يشرف عليها رؤسائهم،و من ثم فهي القاعدة التي ترتكز عليها عملية تحفيز العاملين، وإشراف الرؤساء على جهود مرؤوسيهم وتوجيههم نحو تحقيقها.
6. **فريق العمل**: إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة، حيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، و من هنا يعد فريق العمل أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

10-6-3 الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير

حتى تنجح عملية التغيير لابد من توافر خصائص معينة في القيادة، نوجزها في مايلي:

1. **القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات:** إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانيات المتوفرة.
2. **القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار:** يجب أن تتوافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.
3. **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة:** وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.
4. **القدرة على إحداث التغيير:** يجب أن يتوافر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
5. **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية:** وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية.
6. **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية:** إن الإدارة العليا يجب أن يتوافر لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل على الإدارة العليا القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

7. **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي:** وهنا يجب توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية، حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر هذه الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية يؤدي إلى الارتقاء بالتنظيم إلى وضعية أفضل وأداء أحسن.
8. **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض:** يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إنجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

4-6-10 الأساليب المستعملة من قبل القيادة لإنجاح التغيير

إن التأثير على الأفراد من أجل التغيير يمثل نشاطا سيكولوجيا اقتصاديا له قيمته في فعالية الأداء، و لذا فإن اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذه أصبح من الإشكاليات الملحة الواجب مراعاتها.و لذا سنتطرق في هذا المبحث لأهم الأساليب التي تساهم في إنجاح عملية التغيير.

اولاً: أسلوب الإكراه

في هذا النوع من الأسلوب يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعينة للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف. وهذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنه غير فعال في المدى البعيد لأنه لا يضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فقد يكون قبول الأفراد للتغيير إما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن هم رضخوا لهذا التغيير، لكن هذا القبول يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطاته السلطوية ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط.

ثانياً: أسلوب الإقناع الرشيد

يفترض هذا الأسلوب أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم

فيه أو تخوفهم منه، فقد يشكل التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضاربا مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم لا يقبلونه.

ومن هنا فإن أسلوب إقناع الرشيد يعتمد على استخدام البراهين والحجج والإقناع المنطقي، عندما يحين وقت اتخاذ القرار فيما يخص التغيير، و لذا يجب على المسيرين المنادين بالتغيير عن طريق الإقناع الرشيد ضرورة إقناع الآخرين بقيمة وأهمية التغيير لضمان نجاحه.

ثالثاً: أسلوب توزيع السلطة.

يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإن هذه المقاربة تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسية على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لتلك المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية.

ينادي مدخل أسلوب توزيع السلطات بتوزيع السلطة على العاملين، وجعلهم يشاركون في تحديد القيم والمبادئ والفرضيات والأهداف التي يجب اعتمادها في عملية التغيير.

ورغم أن هذا الأسلوب يستغرق وقتا طويلا، ولكنه يؤدي إلى مستوى عال من حيث إزالة العوائق الممكنة لأنه يرتكز على استعمال العقلانية الميدانية التي تستند إلى قوة المسؤولية ومستوى المشاركة،إنه من الضروري قيادة الأطراف المعنية و إشراكهم في دراسة الحالات والقيم والمعايير التي تعمل بالتنسيق من أجل الوصول إلى درجة توافق مقبولة بهدف دعم عملية التغيير.

10-7 القيادة التبادلية و القيادة التحويلية.

يتناول هذا المطلب كل من نظرية التبادل الاجتماعي في القيادة و نظرية القيادة التحويلية.

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي في القيادة لهولندر (1976)

يرى هولندر **Hollander** "أن القيادة هي نتيجة لتعاون العوامل الموقفية، صفات و مميزات و توقعات القائد، مميزات و خصائص و توقعات التابعين (المرؤوسين)".

وقد أوضح كل من لاندي و ترمبو(**Landy et Trambo**) أن هذه النظرية تتضمن أن أسلوب القائد يمكن فهمه من خلال إلقاء الضوء على بعض العوامل و المتغيرات مثل: الموقف، التابعين، و القائد، و هذا يعني أنها تتضمن التفاعل الشديد ما بين توقعات التابعين و سلوك القائد.

و يزداد هذا التفاعل حدة في موقف معين، فالقائد يغير أو يحافظ على سلوكه ليلبي توقعات مرؤوسيه و تابعيه، و ذلك لأن القائد يحتاج إلى أشياء معينة و محددة من مرؤوسيه مثل:الولاء و التأكيد و بذل الجهد و غير ذلك، كما أن المرؤوسين أنفسهم يقبلون أو يرفضون سلوك القائد وفقا لتوقعاتهم للحصول على المكافآت (الجزاء) و احتمالية التقرب لتحقيق الأهداف، أي أن هذه العملية تتضمن التبادل مابين القائد و التابعين له.

هذا التبادل- كما ترى النظرية- يجب أن ينظر إليه كعملية توازن و مساواة بين القائد و التابعين له.

ثانيا: القيادة التحويلية

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا مقابلا للقيادة التبادلية، ففي القيادة التبادلية كما رأينا سابقا أن القائد يمارس- كممثل للإدارة- عملية تبادل بين المنظمة كإدارة و بين أعضائها، فالأعضاء أو العاملون (التابعون) يقدمون عملا و ينجزونه، و الإدارة تقدم لهم حوافز (مكافآت، علاوات، ترقية) و من لا ينجز عمله يعاقب.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات ايجابية في طريقة أداء العمل، و ليس مجرد منح المكافآت أو العقاب بالنسبة لمن يؤدي العمل.

و يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه « القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية أو الذي يروج- في نفس الوقت- عملية تنمية و تطوير المجموعات و المنظمات».كما أن القائد التحويلي يظهر تأثيرا مثاليا (كاريزما) أو اهتماما خاصا بالتابعين و يستشيرهم عقليا و يحفزهم و يلهمهم.

و عادة ما يكون له صفات و سمات قيادية، و توضح العناصر التالية خصائص القائد التحويلي الجذاب و سلوكياته التي ترتبط بشكل خاص بالجاذبية:

1. **له رؤية مستقبلية:** فهو يقدم رؤية مشرقة و مثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلا و كيف تبلغه.
2. **متمكن في الاتصال:** فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم، و وفقا لخصائص كل فرد و تركيبته النفسية، و خلفيته الثقافية، لذلك فهو يستخدم في حديثه رموزا مثيرة و تشبيهات مجزية، و متغيرات أو مصطلحات جديدة.
3. **المصداقية:** فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة و استقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحي بالكثير في سبيل إتباعهم لرسالة و رؤية القائد الجذاب.
4. **يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة و الثقة بالنفس:** فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، و هكذا يزرع في تابعيه صورة لإدراك الذات، و عندما ينجحون، يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهام أعلى صعوبة، وهكذا.

مراجع الفصل العاشر

1. الشبيبي، حميد عبد المجيد (1981-1982) الموقف المؤثر للقائد الإداري وفقا لنظرية الإبعاد الثلاثة، مجلة كلية العلوم الإدارية المجلد/ 8 العدد/ 2.
2. المغيدي، الحسن بن محمد، وال ناجي،محمد بن عبدالله (1994)الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد/ 29.
3. حسان، حسن محمد إبراهيم، والصياد،عبد العالي احمد(1986)البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية)،مجلة رسالة الخليج العربي العدد/ 7.
4. الدليمي، فاضل (1995) أثر التحليل الاستراتيجي في الأداء الاقتصادي دراسة موقعيه في القطاع الصناعي العراقي، مجلة أبحاث اليرموك مجلد/ 11 العدد/ 1 عمان، الأردن.
5. العامري،احمد سالم وناصر،محمد فوزان (1997)مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد/ 37 العدد/ 3.
6. المغربي، كامل محمد(1995)السلوك التنظيمي ط/ 2 دار الفكر، عمان.
7. عاشور، احمد صقر(1978)السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعات المصرية، القاهرة.
8. الأزهري، محي الدين(1979)الإدارة من وجهه نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة.
9. قشطه،عبد الحليم عباس(1981)الجماعات والقيادة، الموصل مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.

10. سالم، فؤاد الشيخ (1998) المفاهيم الإدارية الحديثة ط/ 1،مركز الكتاب الأردني، عمان.

11. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(1986)الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، الجامعة الأردنية، عمان.

12. القريوتي،محمد قاسم (1994)السلوك التنظيمي ط/ 2 دار الشروق، عمان، الأردن.

13. الحناوي،محمد(بدون سنة طبع)السلوك التنظيمي ط/ 1، مكتب العربي الحديث، القاهرة.

14. الدهان، أميمه(1992)نظريات منظمات الإعمال، ط/ 1،مطبعة ألصفدي، عمان، الأردن.

15. الرحمن،محمد عبد (1981)التنبؤ بفعالية المديرين، مجلة الإداري السنة الثالثة، العدد/ 2.

16. راجح، احمد عزت (1965) عم النفس الصناعي المواثمة المهنية، الهندسة البشرية العلاقات الإنسانية، دار القومية للطباعة والنشر، القاهرة.

17. قطب،سعد محمد وآخرون (1984) الإدارة والتنظيم في مجال التربية الرياضية، مطابع جامعة الموصل.

18. ملوخية، شكرية خليل (1981) الإدارة في مجال الرياضي، دار المعارف، القاهرة.

19. بدر، حامد احمد (1990)السلوك التنظيمي، ط/ 1 دار القلم الكويت.

20. عبد العزيز بن حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العملي، وزارة الصحة، الرياض، 2005، ص362.

21. عبد العزيز مخيمر، محمد الطعامنة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات:المفاهيم والتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص7.

22. ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 21-22.

23. ميلود تومي، أبحاث في اقتصاد الصحة، وحدة مشروع تأثير مبادئ اقتصاد الصحة على أداء المنظومة الصحية في الجزائر،جامعة بسكرة،2007

24. علي بن أحمد السبتي، إدارة التغير ومتطلبات التطوير التنظيمي، من موقع http://www.alriyadh.com، بتاريخ، 12/ 08/ 2007.

25. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2002/ 2003، ص308.

26. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، دت، ص256.

27. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص170.

28. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص ص475-479.

29. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص284-285.

30. خضير كاظم محمود وخليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان، 2000، ص193.

31. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص239.

32. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة

33. صالح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، دراسة مقدمة استكمالا

لمتطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص52.

34. جون فرانسوا، الصحة استهلاك أو استثمار، إكونوميكا، لبنان، 1981، ص10.

35. فوزي مدكور، تسويق الخدمات الصحية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص168.

36. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص13.

37. عبد العزيز بن حبيب الله نياز، مرجع سابق، ص ص125-126.

38. طلال بن عايد الأحمدي، إدارة الرعاية الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص ص145-147.

39. فريد النجار، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص406.

40. جمال محمد غيطاس، تكنولوجيا المعلومات والمنشآت الصحية قاصرة، من موقع http://hosamred.blogspot.com، بتاريخ 03/ 09/ 2007.

41. Fulmer, Robert M.,(1989), the new management, 4th ed., Macmillan Publishing Co., New York.

42. .Davis, K, & John W. Newstrom, (1989), Human Behavior at Work, 8th ed., McGraw Hill book, Co., New York.

43. Dalton E. Mcfrland, (1979) Management: Foundations & Practices, 5th New York, Macmillan Publishing Co.

44. Arthur, sharplin, (1985) Strategic Management, Singapore Mc Graw, Hill Book Co.,

45. Rensis,L.,(1977) Management Style and the Human Component Management Review (October).

46. Schermerhorn, John R., James G.Hunt, Richard N. Osborn, (1994) Managing Organization Behavior, 3rd, ed., John Wiley &sons, Inc. New York.

47. Wren, D.,& Voich, D.J.(1984)Management process structure and Behavior, 3rd, ed. ,New York, John Wilaey &Sons.

48. Ferd E. Fiedler,(1967) A theory of leader ship effectiveness, New York ,Mc Graw-Hill Book Co.,
49. 10.Fred E. Luthans,(1977) Organizational Behavior,2nd. Ed. Tokyo, Mc Graw Kogakusha.
50. 11.Keth Davis &.John W. Newstrom,(1985) Human Behavior at Work Organizational Behavior 7th. ed, New York, Mc Graw -Hill Book C0.

الفصل الحادي عشر

القيادة الإدارية والاتصال

11-1 مفهوم الاتصال

11-2 عناصر الاتصال

11-3 أنواع الاتصالات

11-4 معوقات الاتصال

11-5 مقومات الاتصال الفعّال

11-6 خطوات الاتصال الفعّال

11-7 كيف تكون متصلاً بارعاً

11-8 العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

11-9 مهارات الاتصال في تطوير الذات

مراجع الفصل الحادي عشر

الفصل الحادي عشر

القيادة الإدارية والاتصال

11-1 مفهوم الاتصال

الاتصال الشخصي هو "عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما".

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاتصالات بأنها: عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية.

11-1-1 أهداف الاتصال

أن سكوت ومتشيل قاما بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة، عن طريق: توجيه الاتصال، والأغراض التي يخدمها الاتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال، وأن النتائج كانت كما هو موضح في الجدول التالي رقم (11-1) .

جدول رقم (11-1) أغراض الاتصال

	التوجه	الأهداف	مجال التركيز النظري والبحث
الانفعال(العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، والتعزيز ونظرية التوقع، وتعديل السلوك .

المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمي

يتضح من الجدول السابق ارتباط كافة الأهداف التي تسعى عملية الاتصال لتحقيقها بمهام وأداور، وبذلك تتضح أهمية عملية الاتصال بالنسبة له والتي سوف نناقشها من خلال الفقرة التالية .

11-1-2 أهمية الاتصال

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات وهي ما تسمى بالاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء، الشكاوي)، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعته قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75٪ من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .

11-1-3 انماط او اشكال الاتصالات التنظيمية

أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تنبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:

1. أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله، إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في(85٪) منه على البراعة الاتصالية و(15٪) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

2. أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال العامل اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95٪ من وقت الموظفين، هذا فضلاً عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات.
3. أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.
4. أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
5. أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
6. وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
7. وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الموظف في مجال توجيه فعاليات العاملين في المنظمة.

2-11 عناصر الاتصال

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: (المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل)، إضافة إلى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو (التغذية الراجعة)، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز:

1. المرسل:

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

2. الرسالة:

وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.

3. الوسيلة:

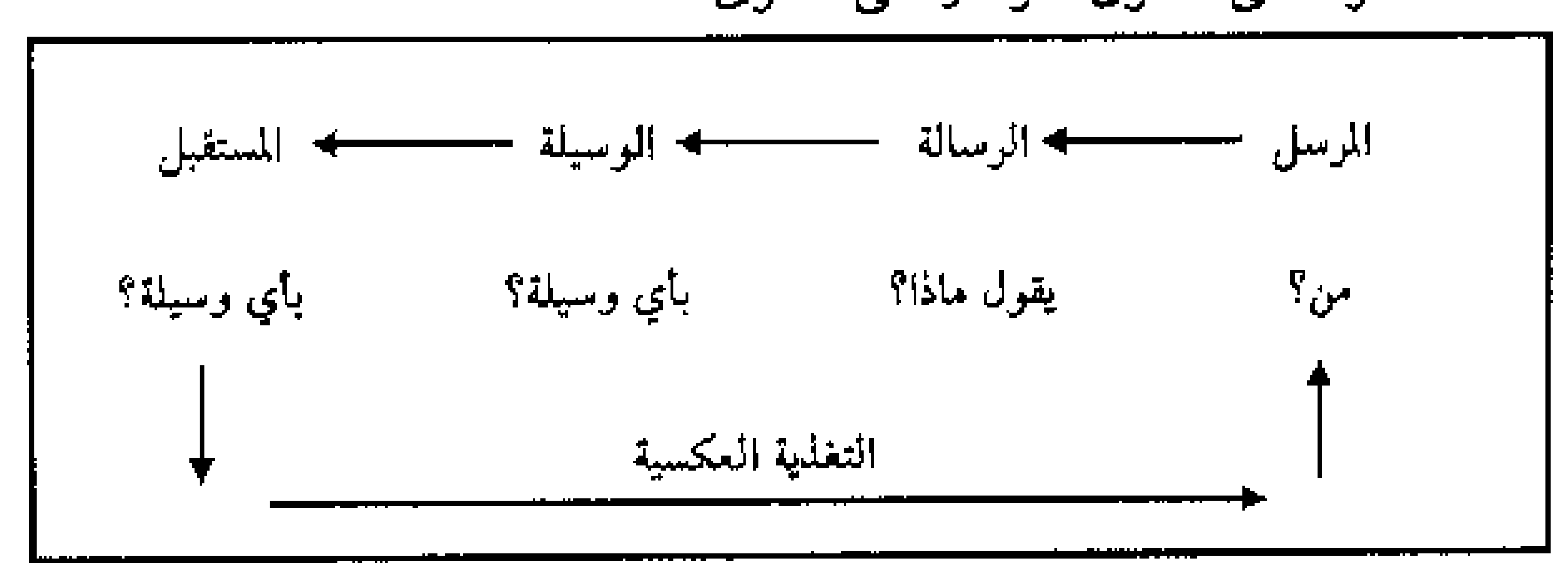
وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

4. المستقبل:

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها .

5. التغذية العكسية (أو الاستجابة):

وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة، إلى أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة.



شكل رقم (11-2) الصور البسيطة لعملية الاتصال

ولأن عملية الاتصال لا تتم وفقاً للتقسيم السابق لعناصر الاتصال وإنما هو لغرض الدراسة النظرية فقط، فقد طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الاتصال، وتم إدخال عناصر أخرى – وإن كانت تستند على العناصر السابقة– ومن أشهر تلك النماذج نموذج ديفز (1997م) والشكل (11–3) الذي يقسم عملية الاتصال إلى ست خطوات متتالية هي: تكوين الفكرة لدى المرسل، ثم تحويل الفكرة إلى رموز، ثم نقل الرسالة خلال قناة الاتصال، ثم تسلم الرسالة، ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى، ثم القيام بعمل أو تصرف ما.

التصرف	←	التفسير (تفسير الرموز)	←	تسلم الرسالة	←	نقل (الفكرة) خلال قناة اتصال	←	تحويل الفكرة إلى رموز	←	تكوين الفكرة (لدى المرسل)

شكل رقم (11-3): عمليات الاتصال عند ديفز

11-2-1 وسائل الاتصال

توجد عده وسائل أو أساليب للاتصال، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة وسائل مهمة وهي:

1. الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل لتي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم .

نظراً للمهام المباشرة للموظف فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها .

2. الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ...الخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، و توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (c)، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE)، ومختصرة (COCISE)، وواضحة (CLEAR)، وصحيحة(CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUS) .

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

3. الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس ...ألخ)، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم body language ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90٪ من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضاً .

الجدول (11-4) يوضح طرق الاتصال

الاتصال البدني	الاتصال اللفظي	الاتصال الكتابي
• يوضح ردود الفعل العكسية. • مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات. • له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية. مثل: • الإيماءات. • حركات الوجه. • السكوت- الغضب والانفعال. • السلام باليد. • الابتسامة.	• يقوي روح التعاون والصداقة. • يزيل التوتر والضغوط نتيجة إخراج ما في الصدور. • يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم. • يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد. مثل: • المقابلات الشخصية. • المكالمات التليفونية. • اللجان والاجتماعات والمؤتمرات. • المحاضرات.	• يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. • يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. • يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين. مثل: • التقارير- المذكرات. • المنشورات- الشكاوى. • اللوحات البيانية. • وسائل الإيضاح البصرية. • جريدة العمال والجرائد الحائطية.

3-11 أنواع الاتصالات

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسين من الاتصالات مهمة وهما:

أولاً: الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية وقد تكن خارجية، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

1. الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى:

أ. اتصالات نازلة:

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية،، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

ب. اتصالات صاعدة:

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى الموظف، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين الموظف واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظف وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها .

2. الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً ذا ما ركز على: تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصرعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين .

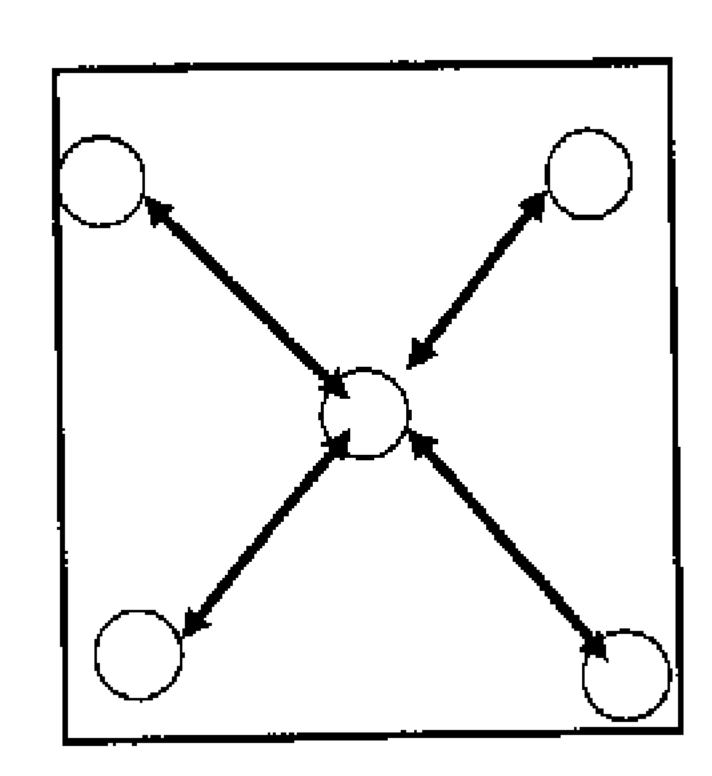
3. الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية

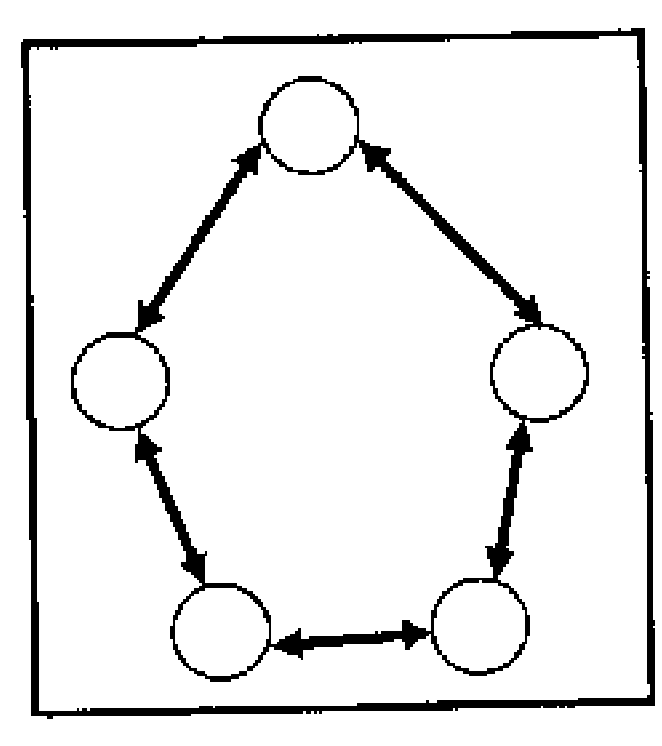
ان بعض البحوث حول الاتصالات غير الرسمية وأهميتها في صنع القرارات وضحت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، إلى أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط الاتصالات جميعها تقريباً تستند على الأنماط الأربعة التالية:

1. النمط الأول (شكل العجلة):



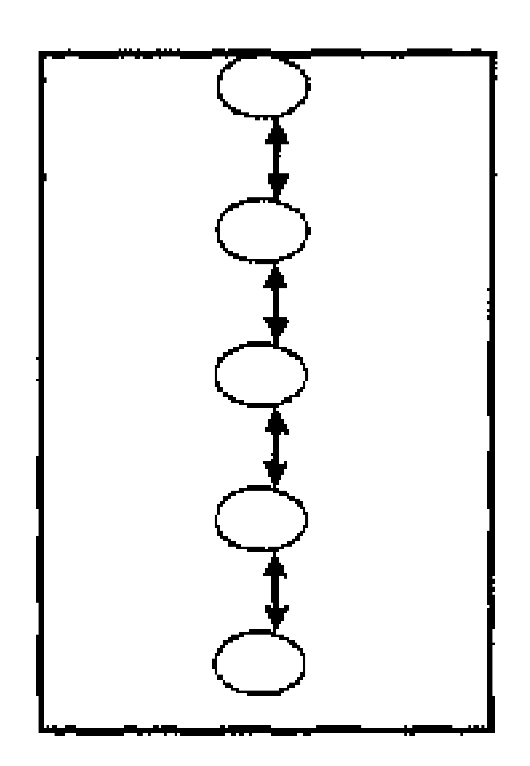
وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع اعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف.

2. النمط الثاني (شكل الدائرة):



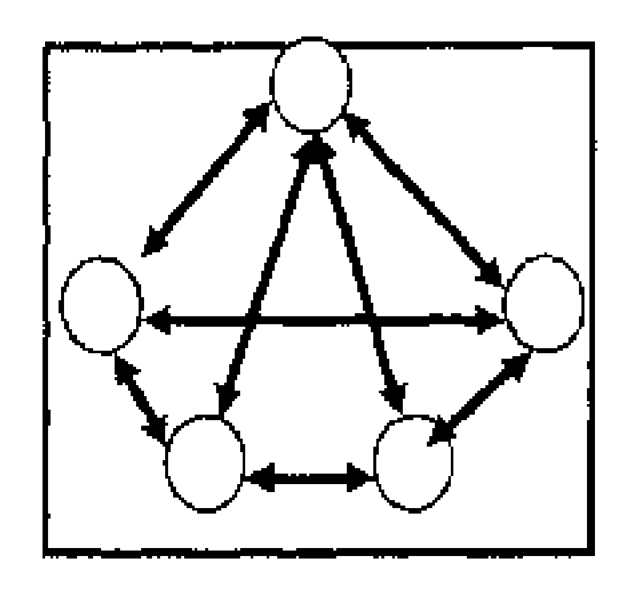
وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم إتصالاً مباشراً.

3. النمط الثالث (شكل السلسلة):



وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

4. النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):



في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.

4-11 معوقات الاتصال

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين، إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل إلى مجموعتين هما:

أولاً: تحريف المعلومات:

تتكون عملية الاتصال – طبقاً لما سبق أن بيناه – من ست مراحل متداخلة ومعقدة، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال، وتتدرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي:

1. خصائص المتلقي:

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنظره، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من الموظف على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

2. الإدراك الانتقائي:

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

3. المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها .

4. ضغوط الوقت:

يشكو الموظفون من أن الوقت هو أندر الموارد، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر الموظف أمراً شفوياً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحدد من خلاله

المسئوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن الموظف.

ثانياً: حجم المعلومات:

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوي السائدة في أوساط الموظفين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات. فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقاً.

5-11 مقومات الاتصال الفعال

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين، وتلك المقومات هي:

أولاً: الإصغاء (الإنصات)

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر ﴿ وَإِذَا قُرِئَ ٱلْقُرْءَانُ فَٱسْتَمِعُواْ لَهُۥ وَأَنصِتُواْ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ (الأعراف: 204). وتشير الدراسات أن 75٪ من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط 25٪ من قدراتنا في الإنصات .

ويعتبر إصغاء الموظف لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع الموظف من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، إضافة إلى أن إصغاء الموظف للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وإصغاء الموظف لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي الموظف انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به.

إلى أن الدراسات توصلت إلى أن من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات)، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفاضة عما يجول في خاطره.

كما يؤكد على ضرورة تخلص العاملين من العوائق التي تؤثر في الإنصات، وذلك باستعمال الأساليب التالية:

1. استعمال سياسة الإفساح:

إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وبإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.

2. استعماله لغة الإشارة المناسبة:

وذلك بالابتسامة وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة، والتشجيع على مواصلة الحديث، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء، وخفض الصوت، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه .. لماذا ... كيف ؟ .. ما رأيك ؟ ... ما ردود فعلك تجاه ؟ ..

3. استعمال سياسة استيعاب الآخرين:

وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة، وبذلك يتمكن الموظف من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول، أو على الأقل لزوم جانب الحياد.

ثانياً: الحديث المؤثر (الشرح)

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال، أن العاملين في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي:

1. المتجنب: وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.
2. المتردد: وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.
3. المرحب: وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.
4. الباحث: وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.

ويذكر أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيراً في الآخرين، ولكي يكون الموظف مؤثراً في الآخرين فإنه لابد أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها، لأن الرسالة إذا كانت غير محدد في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن العاملين أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي العاملين عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحديد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها.

ثالثا: وسائل الاقناع

ويبين غالباً ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه أستخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم، وذلك على النحو التالي:

1. إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول):

وينصح عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي:

أ. توظيف الخبرات الحياتية، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية.

ب. خلق جو من التجديد، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة.

ج. استخدام المواد المرئية.

د. حث المستمعين على المشاركة، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة.

2. إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقرر):

عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية:

أ. يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها.

ب. يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته.

ج. لا يغفل أياً من البيانات المهمة.

د. يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات.

ه. يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي .

3. إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول):

عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جدلياً، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية:

أ. يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة.

ب. يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل.

ج. يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره.

د. لا يبالغ في طرح حجته الخاصة.

ه. يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً.

4. إقناع المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع)

عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملاً، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية:

أ. استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء.

ب. البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة.

ج. استخدام معلومات حديثة.

د. استخدام النموذج القصصي.

ه. تذكر أهمية وقيمة الدعابة والمرح.

رابعا: استعمال لغة الإشارة والجسد

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، وهي – كما سبق إيضاحه – مهمة جداً في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

ولكي يزيد العاملين من فعاليتهم في استخدام لغة الإشارة، فإن ينصح بما يلي:

1. أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام .
2. أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة .
3. أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال .
4. أن يكون لبسه دائماً نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
5. أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين .
6. أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
7. أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث .
8. أن يستعمل نبرات صوته بشكل وواضح وواثق وبعيداً عن العدائية.
9. أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.
10. أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى أقترب ومتى أبتعد.

خامساً: السؤال والمناقشة

أن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الإتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الإتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف.

ولكي يضمن فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادأة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد، إلى أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

سادساً: التقويم

إن تقويم العاملين لاتصالاتهم يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. فالموظف الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل .

سابعاً: الاستجابة

وتعني ملاحظة العامل لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه .

11-6 خطوات الاتصال الفعال

تختلف طبيعة عمل ومهام العاملين عن غيرهم، فهو يتعاملون غالباً مع الجانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى، ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من

الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة)، ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث، وقد وضع خمسة عشر خطوة إرشادية لمساعدة العامل في أن يكون متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً، وتلك الخطوات هي:

1. تحقق من جدوى الاتصال: أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها ؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل .
2. وسع دائرة التفكير لديك: تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.
3. استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك: ابحث عن كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر.
4. ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام: وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن.
5. صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين: اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة.
6. أطرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح.
7. أعرف ما ستتحدث عنه: حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.
8. كن واضحاً ومحدداً: لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.
9. لا تخفف من قول: أنا لا أعرف: فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من المشاكل الجهل، وقديماً قال إمام من أئمة السلف، "لست أدري نصف العلم".

10. تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال: الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته، والسكون، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.

11. ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما/ أو): وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة.

12. توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباه : إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه. إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.

13. لا تقاطع الشخص الآخر: فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية "من فضلك اسكت .. فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية".

14. حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين: فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.

15. تأكد أن الاتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة: حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي:

ما تعني قوله.

ما تقوله فعلاً.

ما يسمعه الشخص الآخر.

ما يعتقد الآخر أنه يسمعه.

ما يقوله الآخر.

ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله.

11-6-1 المهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين

- النظرة الشمولية.
- التفكير الإبداعي والتفكير الخلاق.
- تطوير أساليب العمل .
- الاستفادة من الفرص المتاحة.
- النظرة المستقبلية.
- القدرة على تبادل المعرفة.
- الثقة بالنفس.
- القدرة على الإجابة.
- القدرة على الاقناع.
- ادارة الوقت.
- معرفة أسباب الفشل وتجنبها.

11-6-2 كيفية تفهم الناس وتؤثر بالآخرين

إذا أردت تفهم الآخرين بشكل أفضل فلا بد ان تفهم نفسك أولاً.

- اسأل نفسك أولاً.
- ماذا تريد ؟ وبماذا تهتم؟
- الثناء الصادق والتعبير عن الاحترام والتقدير .
- تسامح الآخرين وابحث لهم عن عذر.
- التركيز على العوامل المشتركة.
- إشعار الآخرين بأهميتهم.
- خاطب الناس بأسمائهم.

11-7 كيف تكون متصلا بارعاً

هل ستفاجأ لو عرفت أن الأبحاث العلمية الحديثة تقول إن نجاح الإنسان في عمله وفي حياته الشخصية مرهون بقدرته على الاتصال؟ وهل ستفاجأ لو قيل لك

بأن الأبحاث أثبتت أن 85٪ من النجاح يعزى إلى مهارات وفنون الاتصال، بينما15٪ فقط من النجاح يعزى إلى معرفتنا لعملنا وتمكننا من تخصصنا. لقد فوجئت شخصياً عندما عرفت هذه المعلومات، ولكنني مع الزمن أدركت هذه الحقيقة. فهل يمكن أن تستفيد منها قبل فوات الأوان ؟ لا شك أنك في حياتك تعرفت على بعض الأشخاص الذين لفتوا انتباهك بقدرتهم على الاتصال والإقناع والتأثير في الآخرين. ما أسباب ذلك؟ وكيف يمكنك أن تكون متصلاً بارعاً؟ وهل القضية تتعلق بأمور ومفاهيم وخطوات يمكن تعلمها، أم أنها أمور فطرية وأشياء جبلت عليها بعض الشخصيات دون غيرها؟ لا يستطيع أحد منا أن يصل إلى درجة الكمال في مسألة الاتصال؛ إلا أننا نتفاوت في قربنا أو بعدنا من تلك الدرجة. فأنت وإن كنت متصلاً بارعاً فإنك ستواجه مشاكل مع كثير من الناس من حولك؛ نظراً لأنك مضطر للتعامل معهم، وهم غير مثاليين. وإليك بعض الخطوات الإرشادية التي تساعدك في أن تكون متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً.

1. تحقق من جدوى الاتصال

اسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها؟. إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا تركه أفضل. إن مجرد التسليم بحتمية الاتصال يجعلنا نضاعف فقط من فرص سوء الفهم. ويبدو لكثير منا أن الاتصال أمر في غاية البساطة؛ لأنه جزء من حياتنا، ولأننا أمضينا في ممارسته فترة طويل. إلا أن ممارسة الاتصال لفترة طويلة تختلف عن ممارسته بشكل جيد؟ وهذه العملية هي عملية معقدة ورمزية ومجردة؛ وتكون مصحوبة بعدد غير محدود من الأشياء، التي يمكن أن تتخذ منحى خاطئاً.

وقد يبدو الاتصال في بعض الظروف غير ملائم؛ ولكن ما هو البديل؟ إن الاتصال، سواء كان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، هو الشيء الوحيد الذي بحوزتنا، وما علينا ببساطة إلا أن نقتنع به، آخذين في الاعتبار حقيقة أن فهم الآخرين لنا بشكل كامل مسألة نسبية.

2. وسع دائرة التفكير لديك

تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز فقط للحقيقة، وهذا يشبه إلى حد كبير الخرائط التي تمثل المناطق، حيث إن حقيقة الأشياء غالباً ما تكون مختلفة عن مظهرها.

وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها؛ ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.

3. **استمع بدقة واستيعاب**

إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك. ابحث في كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر. انظر إلى ملامح المتحدث وتعبيراته ووضعيته ونبرة صوته، وبطريقة مماثلة انتبه لهذه الأشياء عندما تكون أنت المتحدث. تذكر بأن المهم ليس ما تقول ولكن الطريقة التي تستخدمها، وتنقل بها مشاعرك وأحاسيسك بشكل صحيح.

4. **ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام**

فعندما تقيّم رسالة ما إعرف من قائلها لأن معرفة القائل تكون على الأقل بنفس القدر من الأهمية بالنسبة لما يقال في تلك الرسالة. وكلما عرفت المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالته بشكل أحسن والدوافع الكامنة وراء إرسالها. ويبدو هذا الأمر على أنه بديهي وواضح، ولكن في أغلب الأحيان يتم تجاهل هذا الأمر. فعلى سبيل المثال، قد ينتقد أحد الزملاء عملك علناً؛ حينما تكون المشكلة الحقيقية شعوره بأن نجاحك المحتمل سوف يجعله يظهر بالمظهر السيئ. وقد يخبرك مندوب مبيعات الكمبيوتر والطابعات والمحللون بأنك تحتاج إلى أحدث ما لديهم من أجهزة؛ بينما تتكدس لديك الأجهزة في المكتب، وقد يقدم لك سمسار الأسهم الذي تتعامل معه مجموعة من النصائح الهامة؟ لأن عمولته مبنية على العمليات التي يتم تنفيذها. ومن المفيد أن تتذكر كقاعدة عامة من الناس يميلون إلى إخبارك بما يريدون أن يسمعونه منك، وهذا بالضرورة ليس دائماً في صالحك.

5. **صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين**

الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناء على ما يحملون من خلفية ومعرفة. إذ يعتبر مستوى الأداء الجيد الذي تقوم به أساسياً في إيصال تلك الرسالة على الوجه الأفضل وتجنب الإفراط في عملية الاتصال، فمن المحتمل أن تقول

أشياء كثيرة في وقت قصير وبالتالي تربك السامع. وكما قيل في المثل: كثرة الكلام ينسي بعضه بعضاً.

6. اطرح الأسئلة

فالعديد منا يتردد في طرح الأسئلة على شخص ما، خاصة عندما نكون غير متأكدين مما يعنيه ذلك الشخص، وهذا يتولد عادة من خوفنا من الظهور بمظهر الجاهل. إلا أن كثيراً من الغموض يمكن أن يتبدد عند الطلب من شخص ما ببساطة أن يعيد عباراته، أو يضعها في قالب آخر.

فإذا اعتقدت بأنك تفهم ما يقوله وتريد أن تتأكد من ذلك، فأعد صياغة العبارة كما فهمتها ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيحاً. أما إذا رفضت السماح بطرح الأسئلة الذكية، فإنك قد تكون غير متأكد مما تقول.

7. اعرف ما ستتحدث عنه

فمقدرة الناس على إيصال المعلومات والأفكار والحكم على الأشياء التي يجهلونها أو لا يعرفون عنها إلا النذر اليسير تزداد يوماً بعد يوم. وليس عيباً ألا يعرف الإنسان الكثير من الأمور، ولكن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لابد أن يعتمد على معرفة جيدة، وتمكن شديد في الموضوع. إنك تستطيع إنقاذ نفسك والآخرين من الكثير من المشاكل التي قد تطرأ لك في المستقبل، عن طريق تخصيص وقت كاف للتحقق من أفكارك، ومعرفة الكثير عن الأمور التي سوف تتحدث عنها.

8. كن واضحاً ومحدداً

لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة. فإن تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك. لا تقل على سبيل المثال "أن سعيد فاشل في عمله كمدير لقسم المبيعات" بل قل عوضاً عن ذلك 'لقد شهد قسم المبيعات انخفاضاً في المبيعات قدره 30٪، وغياباً ملموساً، وسجلاً ضعيفاً لمتابعة المبيعات لم يشهده من قبل، وذلك منذ أن استلم سعيد عمله في السنة الماضية' ثم دع الحقائق تدعم ما تقول.

9. لا تخف من قول " أنا لا أعرف

فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه. كما أن حجم المعلومات الذي لا نعرفه هو أكبر بكثير من قدرة أي شخص على المتابعة. ماذا لو أن شخصاً ما طرح عليك سؤالاً ليس لديك أي فكرة عن كيفية إجابته؟ إن التظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من مشاكل الجهل. وقديماً قال إمام من أئمة السلف "لست أدري نصف العلم"

10. تذكر بأن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال

فرسالة مجعدة وملطخة ومليئة بالأخطاء الإملائية أو الأسلوبية تخبرك بأن الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل، كما أن إخفاق شخص ما في الاعتناء بمظهره وصحته ينبئنا عن ذاته. إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة، ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته، والسكوت كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحساب لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.

11. ابتعد عن الوقوع في مصيدة عبارة إما/او

وذلك لأن كثيرًا من الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة. بل إن هناك عدداً لا محدود من الظلال الرمادية بينهما. إضافة إلى أنه توجد مساحة كبيرة تتوسط بين الخير والشر، والحلال والحرام، والنجاح والفشل. لذا فإنه يتوجب عليك إدراك هذه المساحة، والتفكير في درجات المصلحة والصلاح والنجاح، وما إلى ذلك...

12. توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك

فالكثير منا يستطيع أن يؤدي عملاً واحداً في وقت واحد بشكل جيد. إن العبث بالأوراق، والرد على المكالمات الهاتفية، والتحديق من خلال النافذة، والنقر بالقلم؛ كلها تدل على حالة عدم المبالاة. فإذا لم ترد أن تتحدث إلى الشخص فلا تراه. أما إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه؛ بحيث تجعله يتحدث بما عنده. انظر مباشرة في عينيه فإن لم تستطيع ذلك فانظر إلى الجزء الأعلى من أنفه

(النظر في منطقة العينين والأنف له نفس التأثير). استمع بانتباه إلى حديثه، وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.

13. لا تقاطع الشخص الآخر

فالمقاطعة طريقة سريعة جداً لوضع نهاية لحديث لم يستكمل بعد. والمقاطعة أيضاً بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية: " من فضلك اسكت؛ فما سأقوله أنا هو أكثر أهمية." حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسب. وذلك بهدف تحقيق الحد الأعلى من التأثير النافع. فحفلة الاستقبال لزملائك في العمل مثلا ليست المناسبة الملائمة لأن تطلب من مديرك زيادة في المرتب، أو تقيم أداء سكرتيرك، كما أن الموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه أنت مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.

8-11 العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال منها ما يلي:

1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تم داخل هدا التنظيم. وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة .

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية. وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال واهميته.

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة

3. إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات .

من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- اختصار الوقت والجهد .
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.
- تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال.

4. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين

وهذه المهارات هي:

- **مهارات التحدث:** وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.
- **مهارات الكتابة:** وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة .
- **مهارة القراءة:** وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ
- **مهارة الإنصات:** اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
- **مهارة التفكير:** وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال لزيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

- **تطوير نظم حفظ المعلومات:** يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .
- **الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة:** هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم. وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ،ايسر وانخفاضا في الإشاعات .
- **تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة:** وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات. وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال .
- **تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة:** إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا.
- **توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد.**
- **تخليص العاملين من النقد والمشكلات النفسية** حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد.
- **تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات** وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات
- **تنشيط الاتصالات الأفقية** وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .

- **تقييم نتائج الاتصال:** وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا .

11-9 مهارات الاتصال في تطوير الذات

هذا موضوع جديد في الطرح هنا.. وهو مهم لنا جميعاً، فكثير منا يشتكي أو يعاني من عدم مقدرته على التواصل أو الاتصال مع الآخرين ...أو عدم تقبل الآخرين له سواء في المجال الشخصي أو الوظيفي أو غيره. وغالباً ما يكون هو السبب في ذلك من حيث لا يشعر. إن تعلم مثل هذه المهارات يساعد بشكل كبير على النجاح دائماً في جميع المجالات. لماذا نطبق فن الاتصال ؟؟ طالب في السنة الثانية من الكلية خجول وانطوائي، صدم عندما قال له أستاذه أنه لن يكون له شأن يذكر ما لم يظهر نفسه، لقد كان هذا مؤلماً أكثر، إذا علمت أن هذا الشاب ينحدر من عائلة قيادية. تلك الملاحظة من أستاذه غيرت حياته، فشرع فوراً في الانخراط في برنامج – لتطوير ذاته. بعض الناس يبدون وكأنهم ولدوا بطاقة وثقة ذاتيتين، والبعض الآخر يجب أن يعملوا لنيل ذلك. لكن الأمر يجب أن نفهمه جميعاً هو أن الصفات التي توجد في القياديين الناجحين يمكن تعلمها وتقويتها في شخصياتنا. إن كل ما نحتاجه هو الجهد الواعي لتعلم تفعيل مهارات الاتصال الشخصي على أساس ثابت بمساعدة التقويم المستمر وبعض ردود الفعل الصادقة.

أين يمكن تطبيق مهارات الاتصال الشخصي ؟؟

يمكن تطبيقها في كل مكان وفي كل مجال: في الحياة الشخصية – في العمل – في المؤسسات – مع الزبائن – مع الجمهور.

ويمكنك تطبيقها أثناء معظم ساعات يومك، ففرص الاتصال الشخصي في حياتنا غير محدودة على الإطلاق.

11-9-1 العناصر الرئيسية للاتصال الشخصي

هي تسع مهارات سلوكية أساسية:

1. اتصال العين.
2. الجسمي الحركي.

3. الإشارات – وتعبيرات الوجه.
4. اللبس – المظهر.
5. الصوت – التنويع الصوتي.
6. اللغة – اللا كلمات.
7. تفاعل المستمع .
8. الدعابة وسرعة البديهة .
9. الذات الطبيعية.

الآن سنتحدث عن هذه المهارات بشيء من التفصيل، وذلك رجاء أن يساعدك هذا على اكتشاف المهارات الموجودة لديك، والمهارات التي تحتاج إلى تحسينها.

أولاً: اتصال العين

العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة ومصوبة، أو يمكن أن تهين كالركل أو الرفس، أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فإنه يمكنها بشعاع رقتها وعاطفتها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة. (رالف والدو إيمرسون) وان النظر بصدق وثبات إلى شخص الأخر ينبغي أن يكون اتصال العين الطبيعي في الظروف العادية من 5 إلى 15 ثانية. أما النظر إلى الأفراد في مجموعة فينبغي أن يكون من 4 إلى 5 ثوان. اجعل هذه عادتك دائماً بحيث عندما تكون تحت ضغط ما، تصبح لديك طريقة ثابتة لنظر العين، بدون حاجة إلى التفكير في الموضوع.

ما يفعله بعض الناس من الأخطاء:

حسن منتج أفلام ينظر عادة إلى أسفل الخد الأيمن لمستمعه، فيعطيه انطباعاً بارتباكه وبعده عنه دون أن يعرف ذلك .

امجد مدير شئون الموظفين لشركة رئيسية. ولكنه حين يقابل الناس ينظر من نافذة مكتبه بينما يتحدث ويلقي أسئلته ما يجعله يظهر وكأنه غير مهتم بالموضوع أو بعيداً عنه .

كيف تحسن اتصالك بالعين:

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيراً بين تأثيراتك الشخصية المتعددة.

1. الألفة والتخويف والمشاركة:

لاتصال العين آثار ثلاثة: الألفة أو التخويف أو المشاركة، أما الألفة والتخويف فتنتجان من النظر إلى الشخص الآخر لفترة طويلة من 10 ثوان إلى دقيقة أو أكثر. أننا ننظر عادة لمدة 5 إلى 10 ثوان قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر وهذا طبيعي في اتصال شخص مع شخص آخر. وهو أيضاً مايجب أن تعمل في كل الحالات سواء كنا نتكلم إلى شخص واحد أو ألف شخص. هذه الثواني الخمس هي ما يرتاح له المستمعون في أغلبية اتصالهم.

2. احذر من سهم العين:

مشكلة أكثرنا عندما نشعر بضغط فإننا ننظر إلى أي شيء ماعدا مستمعنا. وتميل عيوننا إلى النظر في كل جانب مثل الأرنب الخائف. وهذا يبعث على التوتر وعدم الطمأنينة الذي يقوض معه مصداقيتنا .

إن أي شيء يبعد أنظارنا بشكل مباشر عن الشخص الذي نتحدث إليه سيؤدي إلى انزعاج مستمعنا.

3. احذر من الومضة البطيئة:

إن من المربك أيضاً تطوير عادة الومضة البطيئة، وهذا يكون عندما تبقى جفنيك مغلقين لمدة ثانيتين أو ثلاث ثواني، وكأنك بهذا تقول: أنا حقاً لا أريد أن أكون هنا. وهذا الشعور بالتأكيد سينتقل إلى مستمعيك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك.

4. اتصال العين والتلفزيون:

ظهور عصر الفيديو، لابد أن تتوفر الفرصة لأحدنا للظهور على الشاشة، عاجلاً أم آجلاً. ومن المهم في هذه الحالة أن يكون لديك اتصال - عين ثابت جيد - مع من يقوم بإجراء المقابلة معك ومع الآخرين الذين تراهم الكاميرا. لا تنظر بشكل مباشر إلى الكاميرا، لأن المشاهدين يرونك من خلا لها بل انظر بعفوية إلى جهتها وكن طبيعياً في النظر إلى الذي يجري معك المقابلة.

ثانياً: الوضع والحركة

قف منتصباً. الفرق بين الوقوف منتصباً والانكماش هو الفرق بين وضعك النفسي الداخلي. الأمر لا يتعلق بطول قامتك وقصرها، إنه أمر سهل لا يكلف شيئاً بل فيه المزيد من المتعة.

جون يدير شركة خاصة للاستشارات، وكان يعتقد أن لديه بطناً كبيراً عندما كان يافعاً ولذلك تجده يسحب بطنه إلى الداخل في كل الأوقات. وهذا جعل أكتافه تعود إلى الخلف، ومع الوقت وشد عضلات بطنه إلى الداخل أصبح جسمه يبدوا منتصباً على الدوام، وبسبب هذا الانتصاب، والطريقة الواثقة التي يمشي بها، تجده يستقطب الانتباه عندما يمشي ويدخل على الآخرين. (إيريك) يعمل في أستديو تلفزيوني. وقد نما سريعاً حتى كان طوله في الصف الثامن حوالي 180سم. وقد حاول دوماً أن يقلل من طوله بالانحناء قليلاً إلى الأمام. والآن عندما يمشي يبدو منحنياً إلى الأمام. وبالرغم من أن لديه الآن تقديراً أفضل لذاته وتخلص من هذا النقص الذي كان يلازمه عندما كان شاباً، إلا أن عادته هذه التي اكتسبها منذ طفولته تجعله الآن يبدو متردداً وناقص الثقة.

تحسين وضعيتك وحركتك

إن الثقة تظهر عادة من خلال الوضعية الممتازة :

1. الوقوف منتصباً

مظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك، فإن كان فقيراً دل ذلك على ضعف ثقتك في نفسك. ليس هذا بالطبع في كل الأحوال، لكن الناس الآخرون سيرون هذا الأمر بهذه الصورة حتى تتكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي.

2. راقب الجزء الأسفل من جسمك

إن الجزء الثاني الذي يكون عرضة للإهمال هو غالباً الجزء الأسفل من الجسم، عندما تتحدث إلى الآخرين فقد تقلل من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها، وقد تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعيك من خلال لغة الجسم غير الملائمة. ومن أكبر الأنماط الشائعة للوضعية المضاد هي (التراجع للخلف على الورك). إذا

أظهرت ميلاً إلى التراجع لخلف على ورك واحد، فأنت تقول بشكل لا شعوري (أنا لا أريد أن أكون هنا) أي غير مبالياً بكلامه، ومن ثم تبعد نفسك عن الآخرين .

ومن المظاهر الأخرى للحركات غير الملائمة الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على الرجل الأخرى، والرجوع للخلف والتقدم للأمام على كفيك، أو أصابع قدميك، أو بخطاك

3. استعمل وضع الاستعداد

إن ما يجب عليك أن تفعله لمحاربة هذه العادات السلبية هو أن تأخذ ((وضع الاستعداد)) ويعني أن يكون وزنك إلى الأمام. فالاتصال يحتاج لنوع من الطاقة ووضع الاستعداد أفضل أنواع الطاقة، فأنت عندما تتكلم وتكون مستعداً وواثقاً من نفسك في إيصال رسالتك، يكون لديك بالتأكيد الطاقة اللازمة.

ووضع الاستعداد هو: الاتكاء والميل قليلاً إلى الأمام، حتى يمكن تحريك جسمك بسرعة وبسهولة ورفعه على محامل أقدامك، بركبتك منثنية قليلاً. إنه مشابه لممارسة مسابقات الألعاب الرياضية حيث تكون مستعداً للتحرك في أي اتجاه. وعندما يكون وزنك مائلاً إلى الأمام، فمن المستحيل عليك أن تتراجع للخلف أو تهتز ذهاباً وإياباً على كعوب حذائك.)أي أنه باتخاذك لهذا الوضع فإنه يجنبك كثير من العادات السيئة في الحركة (عليك بالتعود على وضع الاستعداد في جميع حالات الاتصال الرسمية والغير رسمية.

مراجع الفصل الحادي عشر

1. Science Panel on Interactive Communication and Health. Eng, T.R., and Gustafson, D.H., eds. Wired for Health and Well-Being: The Emergence of Interactive Health Communication. Washington, DC: HHS, 1999.
2. Northouse, L.L., and Northouse, P.G. Health Communication: Strategies for Health Professionals. 3rd ed. Stamford, CT: Appleton & Lange, 1998.
3. U.S. Department of Commerce. Falling Through the Net: Defining the Digital Divide. Washington, DC: National Telecommunications and Information Administration, 1999. <http://www.ntia.doc.gov/ntiahome/digitaldivide/>July 29, 1999.
4. Lefebvre, R.C., and Rochlin, L. Social marketing. In: Glanz, K.; Lewis, F.M.; and Rimer, B.K.; eds. Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1997, 384-401.
5. Ling, J.C.; Franklin, B.A.; Lindsteadt, J.F.; et al. Social marketing, its place in public health. Annual Reviews of Public Health 13:341-362, 1992. PubMed; PMID 1599593.

الفصل الثاني عشر

القيادة الإدارية وإدارة الوقت

الفصل الثاني عشر

القيادة الإدارية وإدارة الوقت

12-1 مفهوم إدارة الوقت وأهميته للقيادة الإدارية

يعرف هنري فايول الادارة بان تتنبأ وان تخطط وان تنظم وان تراقب وان تصدر الأوامر وان تنسق وان تراقب.

ومهما تعددت التعريفات فان الإدارة بصورة عامة هي عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق الأهداف ضمن وقت محدد في كفاية وفاعلية، وهنا يجد الوقت مكانه في هذه العملية، فالعملية محكومة بالوقت، فالوقت مورد لا يتجدد ولا يختزن ولا يستأجر ولا يمكن الاستغناء عنه، وما يضيع منه لا يمكن ان يستثمر او يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وقت ضائع.

ويعتبر الوقت موردا من الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاية فقد أصبح بُعدا مهما ولابد من استغلاله حاضرا والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل. ولقد اصبحت ادارة الوقت احد المعايير الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار في تحديد نجاح الاداري وفاعليته لان سوء استغلاله سيؤثر سلبا على المؤسسة.

واذا اتفقنا على اعتبار عنصر الوقت محدوداً وثميناً ونادراً فان التركيز ينصب على تحقيق الاستغلال الأمثل له، والمفهوم الإداري لإدارة الوقت لا يقتصر فقط على وقت المدير والعاملين معه. بل يشمل وقت الاجهزة والمعدات والأبنية، لذلك إن إدارة الوقت لابد ان تصبح إحدى المفاهيم الأساسية للمدير في المنظمات الحديثة.

ماذا نعني بإدارة الوقت ؟

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت او إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

إذاً المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ هذا الملف، أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟ لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في اكثر من اتجاه، لذلك عليك ان تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت.

ويحظى موضوع ادارة الوقت باهتمام علماء الادارة نظرا لخطورته واهميته امام تطور المنظمات وسرعة التغيرات التكنولوجية بالاضافة الى تضخم المنظمات وتنوع اعمالها.

لذلك تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته اين وكيف يقضيه؟ ومع من وفي أي موضوع؟

هناك ثلاثة حقائق اساسية لتحقيق فاعلية ادارة الوقت بالنسبة للاداريين وهي:

1. **استخدام الوقت:** وتتحكم فيه عوامل كثيرة اهمها حجم المنظمة وطبيعة عملها واسلوب التعامل بين القائد الاداري والمرؤوسين.
2. **وقت العمل محدد بساعات معينة:** ومهما تمت محاولة تنظيم الوقت فان هناك عوامل اخرى تتحكم في الوقت مثل الرؤوساء والمرؤوسين والزملاء.
3. **فاعلية الاداري في استثمار وقته وادارته:** يقتضي ان تاخذ معظم وقته،لذلك يجب ان يسجل وقته ويحلل توزيعه لمعرفة أي الاعمال تستحق الاهتمام في اولوياته.

اما أهمية الوقت فتظهر فيما يلي:

- إن الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها.
- العمر محدد ولا يمكن زيادته بحال من الأحوال "مورد شديد الندرة".
- مورد غير قابل للتخزين " اللحظة التي لا استغلها تفنى".
- مورد غير قابل للبدل أو التعويض.
- يحاسب عليه المرء مرتان " عمره ثم شبابه.

12-1-1 خصائص الوقت

يمتاز الوقت بمجموعة من السمات التي لا يشاركها فيها أي من الموارد الاخرى ومنها:

1. لاشيء يمكن عمله بدون الوقت.
2. يسير الوقت بنفس السرعة والوتيرة، وان كان يبدوغير ذلك فهو نتيجة الشعور وليس في الحقيقة.
3. لايمكن تغيير الوقت او تحويله.
4. الوقت انفس مايملكه الانسان لانه لايستطيع تعويضه ولايعود.
5. يختلف عن الموارد الاخرى الرئيسية كالقوى العاملة والاموال والمعدات، لذلك لا يمكن تخزينه ولا يمكن احلاله وهو يتخلل كل جزء من اجزاء العملية الادارية، ولايمكن شراؤه او بيعه او تاجيره او استعادته او اقتراضه او مضاعفته او تصنيعه.
6. إدارة الوقت تختلف عن ادارة الموارد الأخرى لأنه يتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة.
7. الوقت مورد فريد وبالرغم من تميزه عن الموارد الأخرى الا انه يمكن سرقته، واللصوص الذين يسرقون الوقت هم:
   - الذين يذهبون إلى العمل متأخرين وينصرفون مبكرا.
   - الذين يضيعون بعض الوقت في تناول الطعام اثناء العمل.
   - الذين يتحدثون في المكتب عن اخبار الكرة وسيرة الاخرين.

- الذين يعملون ببطء من اجل الحصول على اجر إضافي من خلال العمل وقت إضافي.
- الذين يقرأون الصحف او يحلون مسابقات الكلمات المتقاطعة أثناء العمل.
- الذين يشغلون التلفونات خلال ساعات العمل بمكالمات شخصية او عائلية.
- الذين يتجولون بين المكاتب للثرثرة مع الآخرين.

2-12 إدارة الوقت هي إدارة الذات

قد يكون لفكرة إدارة الوقت النصيب الاكبر من الفهم الخاطئ عنها من المفاهيم الاخرى، ذلك لانه لا يمكن للوقت ان يدار، على الاقل، بالطريقة التي يتم بها إدارة الموارد والمصادر الاخرى.

إن دنيا الاعمال إنما تعنى بالادارة الحكيمة لخمسة أنواع من المصادر: رأس المال، الكيان العضوي، الكيان الانساني، المعلومات والوقت، ويمكن التعامل مع الاربعة مصادر الاولى وتناولها في اتجاهات متعدده، فبالامكان التحكم في إدارة الموارد البشرية، ذلك أنه يمكنك زيادة حجم قوة العمل لديك أو العمل على إنقاصها، كما يمكنك تغيير مكوناتها، بزيادة عدد أصحاب تخصصات معينة والتقليل من أعداد تخصصات أخرى. ويمكنك أن تسحب العاملين من خطوط معينة للانتاج ووضعهم ضمن مهام أخرى، كما تستطيع إدارة رأس المال، ذلك أنه يمكنك زيادتة أو توفر فيه أو أن تنفقه، أو أن تحافظ على قيمته، وبوسعك أن تستثمره أو أن تضعه في استخدامات إنتاجية جديدة أو أن تبيع بعض أسهم الشركة أو الحصول على قرض أو زيادة أسعار منتجاتك.

أما الوقت، ذلك المورد الخفي غير المرئي فأمره فريد، ذلك لانه لانهائي وغير محدود، هناك الكثير منه – نعم – لكن، وبصرف النظر عما تقوم به، لن تستطيع الحصول على المزيد منه، ذلك انه ليس بالامكان الاسراع بالساعة، أو إبطاؤها. .. إن الوقت هو المورد الوحيد الذي يتعين إنفاقه فور وصوله وتلقيه، كما ينبغي إنفاقه بمعدل ثابت على الدوام وهو ستون ثانية لكل دقيقة وستون دقيقة لكل ساعة.

لذا، فإن القول بإدارة الوقت يعد تسمية مضللة، لاننا لا نستطيع أن ندير الوقت، إن ما نستطيعه هو إدارة أنفسنا فحسب بالنسبة للوقت أو في مواجهته، وهذا هو كل ما هناك، إننا لا نستطيع التحكم في كمّ الوقت الذي لدينا، إنما نستطيع فقط التحكم في كيفية استخدامنا له ونحن بمجرد إضاعتنا للوقت، فإنه يكون بذلك قد أفلت منّا ومضى عنا، وهو مالا يمكن استعادته أو تعويضه.

3-12 فوائد تنظيم الوقت

لقد كان نهاري جنونياً، تلقيت أكثر من اثني عشر اتصالاً هاتفياً وحضرت ثلاثة اجتماعات وعالجت عدداً لا يحصى من الأوراق وأجبت عن خمسة تساؤلات لخمسة زملاء وصلوا فجأة إلى مكتبي وكان علي أن أحل أزمتين أساسيتين. لقد كنت منهمكاً طيلة الوقت في العمل إلا أنني لا أشعر الآن بأنني حققت شيئاً على الإطلاق.

يوم العمل= 25200 ثانية، لماذا يكفي هذا الوقت بعض الناس لإدارة المؤسسات الضخمة، والبعض يعجز عن إنجاز بعض الأعمال البسيطة، الفرق يكمن في فعالية استغلال الوقت.

إن فوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة، منها:

1. تحقيق نتائج أفضل في العمل.
2. تحسين نوعية العمل.
3. زيادة سرعة إنجاز العمل.
4. التخفيف من ضغط العمل.
5. تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
6. زيادة المرتب.
7. تعزيز الراحة في العمل.
8. تحسين نوعية الحياة غير العملية.

لذلك عليك أن تبادر بتنظيم وقتك واستغلاله بأفضل السبل.

ما هي المماطلة ؟

كلمة تصف واحد من أكثر الأمراض المنتشرة التي عرفتها الإنسانية وهي واحدة من أكثر العادات مكرا و غدرا.

وإذا قمنا بتعريف المماطلة فسنجدها هي أن تقوم بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلا من أن تنجز مهمتك ذات الأولوية العالية أو الميل لتأجيل وأداء المهام و المشروعات وكل شي حتى الغد أو بعده بقليل وفي مرحلتها النهائية عن طريق اختلاق الأعذار، ونظرا لأنه يتم تأجيل كل شيء فإنه لا يتم أداء أي شيء، وأن تم أداءه فإنه سيجيء مبتورا وناقصا وغير مكتمل، مثلا تتناول كوبا أخر من الشاي بدلا من أن تعود إلى عملك بالتعذر بأنك محتاج إلى كوب أخر حتى تستعيد انتباهك، وتتعذر بأن هناك متسع من الوقت لإنجاز ما نريد فيما بعد... وعقب فترة الحضانة تلك بمدة قصيرة للغاية يبدأ فيروس التسويف في الانتشار ويبدأ الإنسان ينتقل من أزمة لأخرى وتكون المحصلة عدم إنجاز أو إتمام أي شيء بالكفاءة والدقة المطلوبتين.

هل أنت مماطل؟

لتحديد ما إذا كنت قد أصبت بمرض المماطلة أم لا...نطرح عليك بعض الأسئلة التالية التي تحدد الإجابات عليها درجة خطورة المرض واستفحاله:

1. هل أنا من أولئك الأشخاص الذين يخترعون الأسباب أو يجدون الأعذار لتأجيل العمل؟
2. هل أكون محتاجا دائما للعمل تحت ضغوط شديدة لكي أكون كفء ومنتجا؟
3. هل أتجاهل اتخاذ تدابير صارمة لمنع تأجيل أو تأخير إنجاز أي مشروع؟
4. هل أفشل في السيطرة على المشكلات غير ذات العلاقة بالمهمة والمعوقات الأخرى التي تمنع استكمال المهمة؟
5. هل أشعر أحيانا بأنني لا أهتم بإنجاز العمل.
6. هل أكلف الزملاء بأداء عمل من الأعمال التي لا تروق لي؟
7. هل أترك المجال للمواقف السيئة حتى تستفحل بدلا من التصدي للمشكلة في الوقت المناسب؟

إن غلبت الإجابة على هذه الأسئلة بكلمة(دائما) فإن الفيروس سيكون قد انتشر في كل أنحاء الجسد وأن كانت الإجابات الغالبة هي (بعض الأحيان)فلا يزال هناك متسع من الوقت لتناول الدواء الشافي أما إن غلبت الإجابة بكلمة(قليلا) فإن الفيروس لا يزال يمر ببدايات فترة الحضانة ،ولكن ومهما كانت الإجابات ستجد كل منا يماطل في هذا الجانب أو ذاك، وذلك لسبب بسيط هو أن معظم البشر يماطلون أيضا، فعلى سبيل المثال هناك العديد من المديرين الذين يستعدون لاجتماعات مهمة في لحظة أو قبل دقائق قليلة من موعد الاجتماعات.

12-3-1 صفات المماطلون و اللامبالون:

يتسم المماطلون بصفات سلبية عدة من أهمها:

1. أنهم يرغبون في فعل شيء ما بل ويتخذون قرارا بهذا الشأن.
2. عادة ينتهي بهم الأمر لعدم أداء أي شيء لأنهم لم يتابعوا تنفيذ قراراتهم.
3. يدركون ولو جزئيا النتائج السلبية لعدم قيامهم بتنفيذ قراراتهم أي أنهم يعانون.
4. يمتلكون مواهب عالية لاختراع الأعذار لعدم إنجاز ما كان يجب عليهم إنجازه، وذلك في محاولة لكبت ما يسمونه بتأنيب الضمير.
5. يغضبون بسرعة ويتخذون قرارات جديدة.
6. لا ينفذون هذه القرارات الجديدة أيضا وبهذا يماطلون أكثر.
7. يستمرون في تكرار الأشياء نفسها ويسيرون في الدائرة ذاتها حتى تنشأ أزمة لا يستطيعون حلها ومن ثم لا يجدون أمامهم إلا خيار واحدا وهو إنجاز ما بدأه.

إن أسوأ ما في المماطلة والتسويف هو تحويلها لنمط من الحياة قد لا نشعر به و ذلك بسبب تحويلها إلى عادة إلا أنها بكل أسف عادة سلبية لا تؤدي إلا لمزيد من الضغوط والمشكلات والصعوبات.

3-12 -2 العوامل المؤثرة على استخدام الوقت

إن تعرفك على العوامل المؤثرة على استخدام الوقت يتطلب قيامك بتسجيل الوقت المستخدم في الأنشطة والأعمال اليومية و تحليل عناصر هذا الوقت ثم تشخيص العوامل المؤثرة على استخدامك للوقت المتاح وخاصة وقت العمل.

حاول إن تفكر قليلا وتحصر أهم هذه العوامل وراجع ما توصلت إليه مع هذه القائمة. .

قائمة بأهم العوامل المؤثرة على استخدام الوقت:

1. العادات والتقاليد الاجتماعية.
2. العلاقات العائلية والشخصية.
3. الحالة النفسية (الاستمتاع/ الملل).
4. طبيعة ونوع العمل.
5. العلاقة مع الرؤساء.
6. العلاقة مع المرؤسين.
7. درجة التفويض للسلطة.
8. العلاقة مع الزملاء.
9. المكالمات التليفونية الاعتراضية.
10. الزيارات غير المخططة.
11. المشكلات والأزمات المفاجئة.
12. أدوات وأساليب توفير الوقت.
13. التنقل والزيارات الميدانية.
14. ظروف وحالة مكان العمل.
15. البريد الصادر والوارد.
16. الاجتماعات واللجان.
17. الواجبات والمسئوليات تجاه الأسرة.

18. الانتقال من مكان إلى مكان وحالة المرور عامة.

3-3-12 اهم مضيعات الوقت

يشكو الكثير منا من إهدار أو ضياع الكثير من وقته والسؤال الذي عليك أن تسأله لنفسك هو: ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تسبب إهدار الوقت ؟

تتعدد الدراسات بشأن مضيعات الوقت، فقد حددها مايكل ليوف استاذ الادارة بجامعة نيواورليانز ومؤلف كتاب أعمل بذكاء شملت مجموعات من الاداريين من (14) دولة تبين ان مضيعات الوقت هي:

1. المعوقات الهاتفية.
2. الزوار غير المتوقعين.
3. الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.
4. الازمات.
5. عدم وجود أهداف واولويات ومواعيد للانجاز.
6. مكاتب مزدحمة وعدم تنظيم شخصي.
7. تفويض غير فعال وتدخل في الروتين والتفاصيل.
8. محاولة انجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية.
9. عدم وجود او عدم وضوح الاتصالات او الارشادات.
10. معلومات غير ملائمة او غير دقيقة او متاخرة.
11. التردد والتاجيل او التسويف.
12. عدم القدرة على قول لا.
13. مسؤولية وسلطة مضطربة.
14. ترك المهام قبل انجازها.
15. نقص الانضباط الذاتي.

اما دردكر فقد حدد العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت بمايلي:

1. سوء الادارة وعدم كفاية التنظيم.

2. تضخم عدد العاملين.
3. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
4. عدم كفاية المعلومات وانظمة الاتصال.
5. الزيارات المفاجئة والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرار والخوف من ارتكاب الاخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الاولويات.
6. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف.
7. البدء في تنفيذ اية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانتقال الى مهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الاهتمام.

4-12 الإدارة الفعالة للوقت

يلخص بعض الدارسين خصائص أكثر الاداريين فعالية بما يلي:

1. القدرة على التنفيذ الفوري.
2. القدرة على التفويض.
3. الرغبة بدعم وتشجيع والاهتمام بالمرؤوسين.
4. رفض تضييع الوقت في القيام بمهام مستحيلة، والاعتراف بالهزيمة والانتقال الى اعمال اخرى.
5. القدرة على توقع مكانته بالمستقبل.
6. لديه الاحساس بالوقت والتوقيت والشعور بالحقيقة.
7. القدرة على تحديد مواعيد انهاء معقولة لكل نشاط.

الجدول (12-1)

حدد بعض الدارسين العرب اهم المضيعات في بيئة الادارة العربية

اهم مضيعات الوقت	معدل الوقت الضائع اسبوعيا(دقيقة)
تاخر في الصباح عن العمل الرسمي	61،8
مكالمات هاتفية لاغراض خاصة	35،4
قراءة المجلات المتعلقة بالعمل	49،4
تناول الشاي والقهوة	46،6
مراجعة المستشفى	75،5
مغادرة المكتب قبل نهاية يوم العمل	42،5
مضيعات اخرى	132،5

وفيما يلي بعض المقترحات لإدارة الوقت الفعال:

1. خصص فترات طويلة متواصلة للمهام الرئيسية.
2. تحكم بالمعترضات خلال الفترات الحرجة بعدم قبول زائر او اتصال هاتفي.
3. خصص وقت للتخطيط الابداعي والتحضير.
4. اجمع الاعمال المتشابهة لتوفر لك الابتداء والتوقف عن العمل مرارا.
5. ضع الاعمال الاقل اهمية في الوقت الذي تكون فيه في ذروة نشاطك حتى تنجز منه الكثير باقل وقت.
6. حدد الاولويات حسب اهميتها واولوياتها.
7. نظم اوراقك، الاوراق التي تتطلب البت السريع والتي تقرؤها وتمررها الى الاخرين او تحفظها وتلك التي يمكن رميها والتخلص منها.
8. تجنب التاجيل والتسويف والماطلة.
9. انتبه متى تضيع وقتك وقم بعمل ملائم.
10. سجل افكارك دائما ولاتثق في ذاكرتك.
11. ركز على عمل واحد في زمن معين.
12. اجعل المخاطبات قصيرة وموجزة.

13. لاتضع اوراقا على مكتبك واجعله دائما مرتبا.
14. اذا كان معك زميل في المكتب لاتحادثه باستمرار واجعل المحادثة في اوقات متقطعة.
15. مراقبة مدى التقدم بالعمل.
16. استخدم الحاسوب وبرامجه المتعددة في شان ادارة الوقت.

1-4-12 لصوص الوقت

كما يسميها الدكتور إبراهيم القفي يقول نعم هناك لصوص للوقت ومهلكات للزمن ومضيعات للدقائق وهي على النحو التالي:

1. عدم وجود أهداف أو خطط.
2. المماطلة والتأجيل: وهو اللص الأكثر شهرة وتأثيراً، وهو التسويف والمماطلة وتأجيل الأعمال
3. الخلط بين اهمية الأمور: كثير من البشر لا يعرفون أولوياتهم، ماذا يقدمون وماذا يؤخرون، بأي الأمور يبدأون وماذا يؤجلون
4. عدم التركيز: فقد تبدأ في عمل شيء ثم تتوقف للقيام بمكالمة أو لعمل شيء آخر كل ذلك من شأنه أن يضيع الوقت
5. المقاطعات المفاجئة: مكالمة طارئة صديق علي غير موعد، كل ذلك يأخذ من الوقت الكثير.
6. المجهود المكرر: بان تكون منهمكاً في شيء ما ثم تتركه لتفعل شيئاً آخر ثم تعود لما بدأته كل ذلك يحتاج جهداً مضاعفاً
7. التخطيط غير الواقعي: بأن نخطط وننظم أمورنا بشكل غير منضبط فما يستغرق يوماً نخطط له يومين وما يستغرق أسبوعاً نخطط له يومين، كل ذلك من شأنه أن يشيع الفوضى في حياتنا
8. عدم النظام: أوراقك مبعثرة، حاجياتك مهملة دائم البحث عن هاتفك ومفاتيحك وحقيبة عملك كل هذه الأشياء تضيع الوقت وفي ندوة عقدت في

ساقية الصاوي قدمتها الدكتورة آية ماهر أستاذة الموارد البشرية بالجامعة الأمريكية نبهت فيها إلي ضرورة أن يكون لكل شخص هدف واضح علي المستوي الشخصي، وأن تحدد مجموعة من الأهداف القريبة والبعيدة لمراجعتها لكل فترة وترتيب أولوياتها، حتى تتمكن من التخطيط الجيد للوقت وتفرق بين الأمر العاجل والذي يمكن تأجيله حتى تحقق الاستفادة القصوى من الوقت كالقيام بمشوار ما في وقت آخر غير وقت الذروة الذي يستغرق ساعتين في الطريق العام للوصول إلي المكان الذي تنشدينه

وأضافت د. آية إن محاولة تحقيق الكمال الزائد تعد إحدى المعوقات لذلك يجب المفاضلة بين الجودة والوقت المستغرق أو ما يسمي بالاستخدام الأمثل للوقت لضمان عدم إهدار فترات طويلة من الزمن من أجل التجويد وتأتي النتيجة في النهاية غير مرضية كما حذرت من سوء التنظيم في كل ما يخص أفكارك ومكتبك وأوراقك ودولابك حتى لا تفقد الكثير من الوقت أو تشعر بالملل، فتترك كل شيء علي ما هو عليه وتنبه إلي ضرورة عدم الإفراط في كثير من الأشياء التي تمر علينا يوميا مثل التحدث عبر الهاتف أو المشاركات الاجتماعية المبالغ فيها والأفضل التحكم في تلك الأمور والتخلص من الأمور غير المجدية.

كما تعد الحالة الصحية المزاجية أحد المعوقات، وعلي المرأة هنا أن تحافظ علي نظام نوم ثابت ومستقر حتى لا تصاب بالإرهاق، وتنصحها بعدم تأجيل بعض الأمور بدعوى عدم توفر الوقت حتى لا يؤدي ذلك إلي تراكم الأعباء، وقالت إن تنمية المهارات الإدارية ممكنة بالحصول علي دورات تدريبية أو باكتساب قدر اكبر من الخبرات.

وتقول د. آية حسب صحيفة الأهرام "إن هناك معوقات خارجة عن إرادة المرأة منها الزيارات المفاجئة أو تكرار المشاركات الأسرية والاجتماعية في صورة دعوات وهنا علي المرأة أن تلبي الدعوة دون إطالة الزيارة، كذلك في حالة الانتظار يجب علي السيدة أن تحاول أن تستفيد بهذا الوقت المهدر سواء بقراءة الصحف أو بعض الكتب أو إجراء بعض المكالمات المؤجلة أما زحام المواصلات فمحاولة تجنبه أو محاربته ومواجهته تتمثل في المشي قدر المستطاع، أو استخدام وسائل مواصلات مناسبة لها.

وتقدم الدكتورة آية ماهر مجموعة من النصائح للمرأة العاملة في محاولة لإعادة تنظيم وقتها منها:

1. ضعي لنفسك برنامجا محددا كل يوم وحاولي أن تلتزمي به قدر الإمكان.
2. لا تعالجي القضايا التي تحتاج إلي تركيز نصفي في الأوقات التي تشعرين فيها بالإجهاد.
3. حاولي التعرف علي أسباب انخفاض مستوي أدائك لعملك وحاولي التخلص منها.
4. لا تقومي بأكثر من عمل في آن واحد.
5. نظمي مواعيد نومك وحافظي علي ساعتك البيولوجية.
6. حافظي علي التنوع في نشاطاتك لتفادي الملل.
7. عليك أن تتجني الأشخاص الذين يهدرون وقتك كمن يكثرون في الشكوى، وكذلك هواة المناقشات الطويلة والكلام غير الجاد.

2-4-12 حقائق عن الوقت

من خلال دراسة بحثية موسعة تم في الولايات المتحدة الأمريكية كانت النتائج المتعلقة بالدراسة ما يلي:

1. 20% فقط من وقت أي موظف تستغل في أعمال مهمة مرتبطة مباشرة بمهام الوظيفة وأهداف المؤسسة.
2. يقضي الموظف في المتوسط ساعتان في القراءة.
3. يقضي الموظف في المتوسط 40 دقيقة للوصول من و إلى مكان العمل.
4. يقضي الموظف في المتوسط 45 دقيقة في البحث عن أوراق أو متعلقات خاصة بالعمل.
5. يقضي الموظف الذي يعمل في مكتب يتسم بالفوضى 90 دقيقة في البحث عن أغراض مفقودة.
6. يتعرض الموظف العادي كل 10 دقائق لمقاطعة (محادثة عادية أو تليفونية).
7. يقضي الموظف العادي 40 دقيقة في تحديد بأي المهام يبدأ.

8. يقضي الشخص العادي في المتوسط 28 ساعة أسبوعيا أمام التليفزيون.
9. الوصول المتأخر لمكان العمل 15 دقيقة يؤدي إلى ارتباك اليوم وضياع مالا يقل عن 90 دقيقة أخرى.

ويمكن إضافة هذه المعلومات لتساعدنا في فهم عملية إدارة الوقت اكتساب عادة جديدة يستغرق في المتوسط 15 يوما من المواظبة.

1. ساعة واحدة من التخطيط توفر 10 ساعات من التنفيذ.
2. الشخص المتوتر يحتاج ضعف الوقت لإنجاز نفس المهمة التي يقوم بها الشخص العادي.
3. أي مشروع يميل إلى استغراق الوقت المخصص له، فإذا خصصنا لمجموعة من الأفراد ساعتين لإنجاز مهمة معينة، وخصصنا لمجموعة أخري من الأفراد 4 ساعات لإنجاز نفس المهمة، لجد أن كلا المجموعتان تنتهي في حدود الوقت المحدد لها.
4. إدارة الوقت لا تعني أداء الأعمال بشكل أكثر سرعة، بقدر ما تعني أداء الأعمال الصحيحة التي تخدم أهدافنا وبشكل فعال.

5-12 فوائد الإدارة الجيدة للوقت

1. إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية.
2. التخفيف من الضغوط سواء في العمل و ضغوط الحياة.
3. تحسين نوعية العمل.
4. تحسين نوعية الحياة غير العملية.
5. قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة.
6. قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي.
7. تحقيق نتائج أفضل في العمل.
8. زيادة سرعة إنجاز العمل.
9. تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
10. تعزيز الراحة في العمل .

11. تحسين إنتاجيتك بشكل عام.
12. زيادة الدخل.

لماذا يضيع الناس أوقاتهم؟

1. لا يدركون أهمية الوقت.
2. ليس لهم أهداف أو خطط واضحة.
3. يستمتعون بالعمل تحت ضغط.
4. سلوكيات ومعتقدات تؤدي إلي ضياع الوقت
5. عدم المعرفة بأدوات و أساليب تنظيم الوقت.

12-5-1 سلوكيات و معتقدات تؤدي إلى ضياع الوقت

أولاً: لا يوجد لدي وقت للتنظيم

يحكى أن حطاباً كان يجتهد في قطع شجرة في الغابة ولكن فأسه لم يكن حاداً إذ أنه لم يشحذه من قبل، مر عليه شخص ما فرآه على تلك الحالة، وقال له: لماذا لا تشحذ فأسك؟ قال الحطاب وهو منهمك في عمله: ألا ترى أنني مشغول في عملي؟! من يقول بأنه مشغول ولا وقت لديه لتنظيم وقته فهذا شأنه كشأن الحطاب في القصة! إن شحذ الفأس سيساعده على قطع الشجرة بسرعة وسيساعده أيضاً على بذل مجهود أقل في قطع الشجرة وكذلك سيتيح له الانتقال لشجرة أخرى، وكذلك تنظيم الوقت، يساعدك على إتمام أعمالك بشكل أسرع و بمجهود أقل وسيتيح لك اغتنام فرص لم تكن تخطر على بالك لأنك مشغول بعملك. وهذه معادلة بسيطة، إننا علينا أن نجهز الأرض قبل زراعتها، ونجهز أدواتنا قبل الشروع في عمل ما وكذلك الوقت، علينا أن نخطط لكيفية قضائه في ساعات اليوم.

ثانياً: المشاريع الكبيرة فقط تحتاج للتنظيم

في إحصائيات كثيرة نجد أن أمور صغيرة تهدر الساعات سنوية، فلو قلنا مثلاً أنك تقضي 10 دقائق في طريقك من البيت وإلى العمل وكذلك من العمل إلى البيت، أي أنك تقضي 20 دقيقة يومياً تتنقل بين البيت ومقر العمل، ولنفرض أن عدد أيام

العمل في الأسبوع 5 أيام أسبوعياً. (الوقت المهدر) 5 أيام × 20 دقيقة = 100 دقيقة أسبوعياً / 100 دقيقة أسبوعياً × 53 أسبوعاً = 5300 دقيقة = 88 ساعة تقريباً.
لو قمت باستغلال هذه العشر دقائق يومياً في شيء مفيد لاستفدت من 88 ساعة تظن أنت أنها وقت ضائع أو مهدر، كيف تستغل هذه الدقائق العشر؟ بإمكانك الاستماع لأشرطة تعليمية، أو حتى تنظم وقتك ذهنياً حسب أولوياتك المخطط لها من قبل، أو تجعل هذا الوقت مورداً للأفكار الإبداعية المتجددة.

ثالثاً: الآخرين لا يسمحون لي بتنظيم الوقت

من السهل إلقاء اللائمة على الآخرين أو على الظروف، لكنك المسؤول الوحيد عن وقتك، أنت الذي تسمح للآخرين بأن يجعلوك أداة لإنهاء أعمالهم. أعتذر للآخرين بلباقة وحزم، وابدأ في تنظيم وقتك حسب أولوياتك وستجد النتيجة الباهرة. وإن لم تخطط لنفسك وترسم الأهداف لنفسك وتنظم وقتك فسيفعل الآخرون لك هذا من أجل إنهاء أعمالهم بك!! أي تصبح أداة بأيديهم.

رابعاً: كتابة الأهداف والتخطيط مضيعة للوقت

افرض أنك ذاهب لرحلة ما تستغرق أياماً، ماذا ستفعل؟ الشيء الطبيعي أن تخطط لرحلتك وتجهز أدواتك وملابسك وربما بعض الكتب وأدوات الترفيه قبل موعد الرحلة بوقت كافي، والحياة رحلة لكنها رحلة طويلة تحتاج منا إلى تخطيط وإعداد مستمرين لمواجهة العقبات وتحقيق الإنجازات. ولتعلم أن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر عليك ما بين الساعتين إلى أربع ساعات من وقت التنفيذ، فما رأيك؟ تصور أنك تخطط كل يوم لمدة ساعة والتوفير المحصل من هذه الساعة يساوي ساعتين، أي أنك تحل على 730 ساعة تستطيع استغلالها في أمور أخرى كالترفيه أو الاهتمام بالعائلة أو التطوير الذاتي.

خامساً: لا أحتاج لكتابة أهدافي أو التخطيط على الورق

فأنا أعرف ماذا علي أن أعمل.لا توجد ذاكرة كاملة أبداً وبهذه القناعة ستنسى بكل تأكيد بعض التفاصيل الضرورية والأعمال المهمة والمواعيد كذلك، عليك أن

تدون أفكارك وأهدافك وتنظم وقتك على الورق أو على حاسب المهم أن تكتب، وبهذا ستكسب عدة أمور:

1. لن يكون هناك عذر اسمه نسيت! لا مجال للنسيان إذا كان كل شيء مدون إلا إذا نسيت المفكرة نفسها أو الحاسب!!
2. ستسهل على نفسك أداء المهمات وبتركيز أكبر لأن عقلك ترك جميع ما عليه أن يتذكره في ورقة أو في الحاسب والآن هو على استعداد لأني يركز على أداء مهمة واحدة وبكل فعالية.

سادساً: حياتي سلسلة من الأزمات المتتالية، كيف أنظم وقتي؟!

تنظيم الوقت يساعدك على التخفيف من هذه الأزمات وفوق ذلك يساعدك على الاستعداد لها وتوقعها فتخف بذلك الأزمات وتنحصر في زاوية ضيقة، نحن لا نقول بأن تنظيم الوقت سينهي جميع الأزمات، بل سيساعد على تقليصها بشكل كبير.

12-5-2 سلوكيات و معتقدات تؤدي إلى توفير الوقت

1. تحديد الهدف.
2. التخطيط.
3. احتفظ دائما بقائمة المهام.
4. التحضير للغد.
5. استخدام أدوات تنظيم الوقت.
6. انشر ثقافة إدارة الوقت.
7. عدم الاحتفاظ بمهام معقدة (تقسيم المهام إلي مهام فرعية.
8. لا تحتفظ بالمهام الثقيلة علي نفسك (انته منها فورا).
9. لا تكن مثاليا.
10. رتب أغراضك.
11. الاتصال الفعال (التأكد من وصول الرسالة كما تعنيها).
12. لا تتأخر في الوصول لمكان العمل.
13. التحضير للمهام المتكررة.

14. تجميع المهام المتشابهة.
15. ارتدِ ساعة (راقب الوقت في أي مهمة تقوم بها).
16. تأريخ المهام (حدد لنفسك تاريخا أو زمنا للانتهاء من أي مهمة).
17. المساومة في تحديد المواعيد.
18. لا تحتفظ بمهام ناقصة (انته من كل مهمة بدأتها).
19. لا تهمل كلمة « شكرا".
20. لا تقدم خدمات لا تجيدها.
21. تعلم القراءة السريعة.
22. استغلال وقت السيارة – الانتقال – السفر.
23. لا تحتفظ بمقاعد مريحة في مكتبك.
24. علق لافتة مشغول إنهاء المهام المحتاجة للتركيز.
25. استخدم التليفون بفاعلية.
26. تنمية مهارات التفويض.

اعرف نفسك ودورات أدائك اليومي ذهنيا و بدنيا. لذلك فان عملية وضع الاهداف لحياتنا يجب ان تكون الخطوه الاولى ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟ لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في اكثر من اتجاه،لذلك عليك ان تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت. لا بد من تدوين أفكارك،وخططك وأهدافك على الورق،وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة،وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها،لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي.

الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي.واعلم ان النجاح الكبير ثمره من ثمار الفشل الكبير يجب أن تعود

نفسك على المقارنة بين الأولويات،لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك.

اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.

استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك؛ كالإنترنت والحاسوب وغيره.

تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.

الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.

ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه،وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً. اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك.

6-12 خطوات تنظيم الوقت

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً،لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت.لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

1. فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة
2. أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن،وقد تكون موظف أو عامل او مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية،وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.

3. حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً،فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة.
4. نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه،كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة،أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث،أو أهداف العمل كأعمال خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.
5. نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك،وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغله أولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل. في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

وهذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

ملاحظة :التنظيم الأسبوعي افضل من اليومي لأنه يتيح لك مواجهة الطوارئ والتعامل معها بدون أن تفقد الوقت لتنفيذ أهدافك وأعمالك.

1-6-12 كيف تستغل وقتك بفعالية؟

هنا ستجد الكثير من الملاحظات لزيادة فاعليتك في استغلال وقتك، فحاول تنفيذها:

1. حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به.
2. تفاؤل وكن إيجابياً.
3. لا تضيع وقتك ندماً عل فشلك.
4. حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم.
5. أنظر لعاداتك القديمة وتخلى عن ما هو مضيع لوقتك.
6. ضع مفكرة صغيرة وقلما في جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات.

7. خطط ليومك من الليلة التي تسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وأبدأ بالأهم.
8. ركز على عملك وانتهي منه ولا تشتت ذهنك في أكثر من عمل.
9. توقف عن أي نشاط غير منتج.
10. أنصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى التهام وقتك.
11. رتب نفسك وكل شيء من حولك سواء الغرفة أو المنزل، أو السيارة أو مكتبك.
12. قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك.
13. أسأل نفسك دائماً ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن.
14. أحمل معك كتيبات صغيرة في سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما.
15. وعند اوقات الانتظار يمكنك قراءة كتابك، مثل أوقات أنتظار مواعيد المستشفيات، أو الأنتهاء من معاملات.
16. أتصل لتتأكد من أي موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافي.
17. تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس في مكتبك أو منزلك،تخلص من كل ورقة قد لا تحتاج لها خلال أسبوع أو احفظها في مكان واضح ومنظم.
18. أقرأ أهدافك وخططك في كل فرصة يومياً.
19. لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل.
20. لا تجعل من الجداول قيد يقيدك، بل اجعلها في خدمتك.
21. في بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتاخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشيء يفضل في الرحلات والإجازات.
22. ركز على الأفعال ذات المردود العالي مستقبلاً، مثل:
    - قراءة الكتب والمجلات المفيدة
    - الاستماع للأشرطة المفيدة.
    - الجلوس مع النفس ومراجعة ما فعلته خلال يومك.
    - ممارسة الرياضة المعتدلة للحفاظ على صحتك.

- أخذ قسط من الراحة، من خلال الإجازات أو فترة بسيطة خلال يومك.
- الجلوس مع العائلة في جلسات عائلية.
- الذهاب لرحلة ومن خلالها تستطيع توزيع المسؤوليات على أفراد الأسرة فيتعلموا المسؤولية وتزيد أواصر العلاقة بينكم.
- التخطيط للمستقبل دائماً.
- التخلص من كل عمل غير مفيد.
- محاولة استشراف الفرص واستغلالها بفعالية.
- التحاور مع الموظفين الزملاء والمسؤولين والعملاء أو المراجعين لزيادة كفائة المؤسسة.

التصنيف والتنفيذ هما الأساس الناجع لادارة الوقت ويعد مربع الحياة نظرية اداة مساعدة لتطبيق نظرية البوصلة والساعة التي تم ذكرها في مقالات اخرى في ريحان علم وعمل.

هل فكرت يوما عزيزي القارىء في قيمة الوقت وأهمية الاستفادة منه واستثماره بالعمل الجاد ؟ وهل تأملت في المقولات التي تتحدث عن الوقت وفي معانيها ؟ وهل سمعت مقولات" الوقت هو الحياة" الوقت نعمة من نعم الله" الواجبات أكثر الأوقات وهل تدبرت معاني حديث سيدنا محمد ﷺ لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربعة ...ومنها "عمره فيما أفناه" .

7-12 أمور تساعدك على تنظيم وقتك

ينصح المؤلف بالبحث عن أسلوب لإدارة الوقت بما يتناسب مع ظروفنا، كما يوجد العديد من المقترحات ومنها: تدوين الأهداف الأكثر أهمية في الحياة وترتيبها حسب الأولوية ثم تحديد الوقت اللازم لهذه الأهداف.

كما يقترح المؤلف عمل جدول أعمال يومي واعتماده أداة أساسية في التنفيذ، ذلك لان التخطيط هو الوسيلة المهمة للسيطرة على الوقت ومفتاح تحديد الأولويات يكون بالتركيز على المهام الضرورية والعاجلة. ويدعو أيضا لعدم تبديد الوقت وإضاعته، كما يتطرق إلى الاجتماعات وينصح باستثمارها وعدم إهدار الوقت فيها ويمكن أن يتم ذلك من خلال الإعداد الجيد للاجتماع وتحديد أهدافه. ويقدم الكتاب

قائمة بالنصائح والأساليب التي ترشد الجميع وتجعلهم أكثر إنتاجية ومنها تحديد الأولويات وتقليل التوتر عن طريق إدارة الوقت بصورة أفضل وكيفية التعامل مع الأشياء التي تشتت الوقت والتعرف على طرق عقد الاجتماعات واستخدام الهاتف وإدارة الوقت بكفاءة في أثناء السفر.

وهذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك.

1. وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة .
2. لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك .
3. بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي .
4. الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من اخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي .
5. يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك. اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.
6. استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره .
7. تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك .

8. الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط .
9. ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً
10. اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك.

8-12 سيطر على وقتك

أولاً: ازل من عقلك خرافة(الوقت حر)

إن التفكير بالأشياء الملموسة مثل السيارات والبيوت أسهل من التفكير بالوقت وذلك لأن لها قيمة، ولكن لأن الوقت غير مرئي وغير قابل للمس فهو لا يحظى بالاحترام الكافي، فلو سرق شخص مجوهرات منك فإنك ستنزعج وتخبر الشرطة عن الجريمة ولكن سرقة الوقت في العادة لا تعتبر حتى جنحة، ومما يدل على هذا أننا نسمع أحياناً قول القائل: اعمل ذلك في وقتك الحر، أي اعمل ذلك حين لا تكون منهمكاً في أمر مهم، ولكن الحقيقة هي أنه يجب أن لا يكون هناك شيء اسمه الوقت الحر.

ثانياً: قدّر لمجهودك ثمرة أعلى من الثمرة الحالية

فإذا بدأت تفكر بأن وقتك فعلاً يساوي ثمرة عظيمة ؛ فلا تفاجيء إذا وجدت نفسك تجني فعلياً تلك الثمرة، وما سيحصل هو أنك ستبدأ تدرك قيمة الساعة المهدرة، بعد ذلك ستبدأ بالبحث عن طرق لتقليل الهدر الذي يسببه انعدام الكفاءة، وربما وهو الأهم ستبدأ بالاختيار بدقة أكثر المشاريع والطلبات ثمرة، ويجب أن لا تهب وقتك لأحد إلا باختيارك، ولا تعتبر وقت شخص آخر أكثر قيمة من وقتك.

ثالثاً: حاسب نفسك ودقق في وقتك والمجهود المبذول فيه

إن كنت من الذين لا يستطيعون أن يستثمروا وقتهم بشكل جيد فحاول أن تضع لك سجلاً تدوّن فيه جداول لوقتك والوقت الذي تقضيه في أداء كل عمل من أعمالك، وربما لا تكون هذه الطريقة ضرورية للناس الذين تعلموا إدارة وقتهم بشكل جيد، ولكن بالنسبة للشخص الذي يجد صعوبة في إدارة وقته فإن الاحتفاظ

بسجل يمكن أن يكون مفيداً كأداة تشخيص، فالسجل يمكن أن يكون له أثر الصدمة ؛ حتى للناس ذوي الخبرة حينما يدركون كم من الوقت يتم فقدانه ببساطة، إن السجل لا يترك مجالاً كبيراً لخداع النفس.

رابعاً: نظّم نفسك ورتب أولوياتك

إن معرفة التفاوت في أهمية الواجبات على لائحتك أمر حيوي، فهذا هو الموقع الذي يتيه فيه الكثير ممن يمكن أن يصبحوا خبراء في إدارة الوقت، فإنهم يصنعون قائمة بالواجبات، ولكنهم عندما يبدءون بتنفيذ البنود على القائمة ؛ فإنهم يعاملون كل الواجبات بالتساوي؛ وحتى يحصل تنظيم النفس وترتيب الأولويات فلابد من اتباع الأمور التالية:

1. يجب عليك أن تحدد وتدون أهدافك .
2. ركز نشاطك وجهودك على المصادر المفيدة لعملك .

إن الانتباه إلى ما سيعطي أفضل العوائد يحررك من الاهتمام والارتباط بالمصادر التي تساهم بشيء قليل أو بلا شيء في نجاحك، فقد تحتاج إلى إلغاء 80٪ من مصادرك أو تتخلص من 80٪ مما كنت تضعه على لائحة أولوياتك.

3. اكتب كل واجبات يومك .

هناك عدة أسباب وجيهة تجعل هذه النصيحة جيدة، منها:

أ. إذا كانت الواجبات مدونة فبإمكانك أن تنام بعمق أكثر، حيث يصبح ذهنك صافياً، ولا يخفى عليك أثر النوم بهذه الصفة على عمل الغد.

ب. إذا كانت الواجبات مدونة فإن عقلك يتحرر ؛ حتى يحل المشاكل، وليس فقط ليتذكرها، فأصبح المجهود العقلي متوجهاً إلى عملية واحدة وهي إيجاد النتائج وليس إلى عمليتين ؛ عملية الحل والتذكر.

ج. إذا كانت الواجبات مدونة فأنت تكون قد خطوت خطوة نحو الالتزام، فإذا كان الواجب لم يكتب فهو على الأرجح لا يستحق التنفيذ.

4. اجعل لائحتك شاملة لوقتك وأولوياتك .

وحتى تكون لائحتك عملية فلابد أن:

- لا تعتمد على مذكرات مخربشة على قطع من الورق مبعثرة هنا وهناك.

- لا تعتمد على قصاصات على مكتبك أو ملصقة على الثلاجة ونحوها بواسطة مغناطيس.
- تأكد من وجود لائحتك في مكان واحد على الأقل، فربما يكون ذلك في مفكرة تحملها معك أو في حاسوب.
- اجعل قائمتك حديثة.
- تأكد من أن تكون القائمة في متناول اليد في كل الأوقات.

5. افحص قائمتك بشكل منتظم واجعل مرؤوسيك يفعلوا ذلك أيضاً.

راجع قائمتك بشكل دوري، ولابد أن تنظر إليها في الصباح كأول شيء تفعله بدون انقطاع، وأيضا كلما أعطيت واجبات لمرؤوسيك تأكد من أنهم يحتفظون بقوائم للأمور المطلوبة منهم، واطلب منهم في الاجتماعات التالية، أن يحضروا القوائم ويستعملوها كأساس لتقريرهم عن العمل، وتأكد أنك متى استخدمت القائمة بهذه الطريقة فسوف تتأكد من أن الواجب الذي أمليته لم ينته إلى النسيان.

6. حدد الفقرات على قائمتك بدقة وعلى قدر الطاقة.

يجب أن تكون قائمتك شاملة، ولكنها يجب الا تكون موسوعية ؛ وإلا أجبرت نفسك على أكثر من طاقتك، وقبل أن تغادر المكتب اكتب ستة أشياء أو نحوها لم تتمكن من عملها اليوم، وتحتاج إلى عملها بشدة في الغد، وبهذا ستصبح أكثر تركيزاً، وسرعان ما يحصل لك تحسن ملحوظ في إنتاجيتك.

7. حدد تاريخاً وزمناً للواجبات التي على لائحتك .

ضع الواجبات المطلوبة على لائحتك ،ويجب أن تلتزم بتنفيذ ما هو على اللائحة، وأفضل طريقة للالتزام هي إعطاء كل واجب على اللائحة شريحة زمنية محددة.

8. إذا كنت مسئولًا ففكر بعمل لوائح لمعاونيك .

فعليك أن تضع لوائح واجبات لمساعديك الرئيسين، أو تطلب منهم أن يفعلوا ذلك.

9. اعمل لائحة للمدى الطويل.

يعمل الكثير من مخططي الوقت لوائح للمدى الطويل، بل إن بعضهم يعرف لائحة واجباته الشهرية، فيعرف مسبقاً وقبل شهر معظم المكالمات الهاتفية الهامة التي سيجريها، وبعض الأشخاص يقدرون حتى كمية الوقت التي سيحتاجها كل من مشاريعهم الموجودة على لائحة المدى الطويل حتى تنتهي، بعد ذلك يستخدمون لوائح اسبوعية وشهرية وحتى سنوية لعمل لوائحهم من خلالها.

12-9 وسائل وتقنيات وخطوات فاعلة لإدارة الوقت

1. ابتعد عن المقاطعات الشخصية. عندما تؤدي عملك، فإن آخر ما تحتاجه هي التدخلات الغير ضرورية. يحدث أكبر إنجاز عند ازدياد حماسك واندماجك بالعمل كلما اقتربت نحو النتيجة الناجحة. يمكن أن تعيق المقاطعات نجاحك. لذا لا تدعها تحدث. استخدم وسائل عدم الإزعاج مثل علامات على الباب أو البريد الصوتي. وإن كنت مضطراً ابحث عن مكان بعيد للعمل حيث لا يجدك الآخرون. أو غير أوقاتك لتكون في قمة نشاطك حيث لا يكون وقت الذروة عند الآخرين.
2. تعلم أن تتجاهل المهام التي لا تؤدي لنتائج. فما أسهل أن تشغل نفسك بعمل أقل أهمية. إن كانت الخطوة غير هامة اليوم، فلا تضيع وقتك بها، كلما ابتعدت عن المهام الأقل إنتاجاً، كلما كنت منتجاً.
3. الغ أي سفر غير ضروري. استخدم التكنولوجيا الحديثة التي توفر الوقت. إن كان في الإمكان استخدام الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني للتعامل مع قضايا اليوم الهامة. تجنب الزيارات الشخصية لتوفير المزيد من الوقت ورفع معدل الإنتاج.
4. سجل أفكارك على مسجل، أو استعمل برامج الصوت في الكمبيوتر، ثم حرر الكلمات إلى صيغة ملائمة. فهذه طريقة سهلة للتعبير عن أفكارك، دون عناء محاولة الكتابة المنمقة. الكتابة لكثير من الناس عمل مضجر، ولكن التحدث أسهل طالما أنه ليس أمام جمهور. وغالباً تكون الكتابة أكثر فاعلية إذا كانت بغرض الاتصال بين شخصين.
5. ضع مواعيد نهائية يومية. سواء قبلتها أم لا، فالمواعيد النهائية تزيد من معدل

الإنتاج. كلما اقتربنا من الموعد النهائي لإتمام العمل، كلما بذلنا ما في وسعنا لإنهائه، ضع سلسلة من المواعيد النهائية شهرياً وأسبوعياً ويومياً. فكلما اقترب الموعد النهائي كلما بدأ العمل الحقيقي. تعمل المواعيد النهائية كقوة دفع هامة لزيادة إنتاجك كلما التزمت بها.

6. قف أثناء تحدثك بالهاتف. فالوقوف يجعلك تتحدث في الموضوع مباشرة وبسرعة وتكون المكالمة مثمرة. من السهل أن تجلس جلسة قصيرة ومريحة جداً وعندها ستطول المكالمة.

7. جمع عدد من المهام المتشابهة الصغيرة وقم بها في نفس الوقت. رد على كل المكالمات الهاتفية التي تتعلق بموضوع واحد في اليوم ويفضل القيام بذلك بعد الانتهاء من جدول الأعمال اليومي. إتمام عدد من المهام الصغيرة يكون أسهل في وسط زحام العمل. حيث يساعدك دعم جهودك على الاستفادة القصوى من وقتك. جمع المهام الصغيرة معاً مثل الأعمال المصرفية والبريد والتسليم والتسلم أو تجديد قاعدة البيانات والرد على البريد الإلكتروني. عندما تجبر على الانتقال من نشاط لآخر والعودة مرة أخرى، فإنك تستهلك الوقت في محاولة إعادة التركيز والاندماج.

8. أدر الاجتماعات بكفاءة. أعلن مسبقاً عن موعد الاجتماع والتزم به. أغلق الباب لتبدأ الاجتماع. لا تحرج ممن يأتي متأخراً. فلتكن معروفاً بأنك ملتزم تماماً بمواعيد الاجتماعات، وسرعان ما سيتفهم العاملون أنك رجل أعمال جاد وعندها ستصبح الاجتماعات مثمرة. حدد الاجتماعات في أوقات غير تقليدية من اليوم مثل الساعة 1.50 مساءاً أو 3.45 مساءاً مما يساعد على الالتزام بدقة المواعيد.

9. تحدى نفسك. حاول دائماً أن تتفوق على نفسك. ركز تفكيرك لإيجاد وسيلة أكثر كفاءة لأداء نفس المهمة المكلف بها. وبتحويلها للعبة، فإنك تحول حتى أكثر المهام بساطة لإثارة ومرح.

10. أكتب قائمة مهامك على صفحة واحدة كبيرة. أكتب كل المهام، دون الاهتمام بالتسلسل المناسب. بعد تسجيل كل المهام، حلل 3 مجموعات مختلفة من المهام

(أ، ب، ج) باستخدام أقلام التعليم الملونة. بمجرد تقسيمهم، يمكنك إعادة ترتيبهم بالتسلسل الصحيح بسهولة في مخططك اليومي. وبهذه الطريقة، ستتعرف في بداية العمل كل يوم، على المهام الصعبة التي ستواجهك.

11. جمع كل سجلاتك الهامة معاً. احتفظ معك بخطة مهام ليوم واحد فقط. ومن الأفضل أن تكون قائمة المهام جزء من جدول أعمالك. احتفظ بالملفات الدائمة وتجنب وضع الملاحظات على الأظرف أو قصاصات الورق الصغيرة. واستخدم ملف خططك لتدوين كل الملاحظات. محاولة استخدام أكثر من خطة تزيد من فرصة نقص الإنتاج. كما أنك بنقل البيانات تخاطر بفقد عنصر أو خطوة هامة.

12. في كل الاتصالات الهاتفية أدخل إلى الموضوع مباشرة تجنب الثرثرة المضيعة للوقت. أجعل رسالتك مختصرة ومفيدة بقدر الإمكان. أدخل في لب الموضوع. قدر وأحترم وقت الآخرين وسيعاملونك بالمثل.

13. أنشئ سجلات إلكترونية لواجباتك ومسئولياتك. إذا اعتمدت بشكل خاص على الكمبيوتر للتسجيل باستمرار، فإنك عاجلاً أم آجلاً ستنتهي حالة الإحباط التي يمكن أن تحطم كل شئ. وقد ينجح استعمال الكمبيوتر أو يفشل. وإذا كان كل ما تملكه مسجل فقط على الحاسوب دون امتلاك مرجع مكتوب، عندها قد تواجه الإحباط الحقيقي. أعمل مسودة على الورق، وبالتالي سيكون عندك مرجع لمنع أي ضياع للمعلومات.

14. فلتكن منجزاً وكافئ نفسك بالمدح الجميل. الحياة في كثير من الأمور، لعبة ذكاء. أحياناً نقوم مع أنفسنا ببعض الخدع والألعاب الصغيرة والتي يمكن أن تحفز مستويات جديدة من الإنتاج والإنجاز، تشجيع نفسك بكلمات إيجابية قليلة كتحية لإنجازك يساعدك على إنجاز المزيد.

15. أضف حوافز للتشجيع على بذل المزيد من الجهد. اقطع وعداً لنفسك أو لفريق عملك، بعمل شئ ممتع حقاً، إذا وصلت للهدف في وقت قياسي.

16. احتفظ بخطتك. الاحتفاظ بسجل مرئي لتقدمك في إنجاز مشروعك الصعب يمكن أن يدفعك لإنجاز أكبر. استخدم خطتك كقائمة مراجعة واشطب كل مهمة يتم

إنجازها. مما يساعدك على الاستمرار ويبقيك متحفزاً ويعطيك برهان مرئي لإنجازك

17. ليس من الضروري البدء بتنفيذ أول نقطة. أحياناً يكون من الأفضل البدء بأي نقطة في المشروع. محاولة التمسك بالبداية تطبيقاً لما تعلمته، قد يكون ذو نتيجة عكسية. فإن كانت البداية صعبة، ابتعد عنها وانتقل مباشرة إلى ما يمكنك القيام به. اختر المهمة الأسهل، وقم بها أولاً. وبعدها يصبح إنجاز المهام التالية أسهل.

18. قم بنوع من الإجراء المنتج فوراً. أعلم أن قمة قوتك في هذه اللحظة، الآن لا شيء أهم من اللحظة الحالية لا في الماضي ولا المستقبل. بلا أدنى شك، الوقت الوحيد الذي تعتمد عليه هي لحظات يومك الحالي. لا تهدرهم.

19. هيئ الأشياء التي توفر من بذل الجهد. قم بتجهيز المستندات التي استعملتها سابقاً لإنجاز مهام مماثلة، مراراً وتكراراً، الملخصات وجداول الأعمال والاجتماعات والاستفتاءات والطلبات المدونة، كل هذه أمثلة بسيطة للمستندات التي غالباً ما تستخدم.

20. كن رقيباً على نفسك، في الأيام التي تحاول فيها التخلص من النقاط الهامة، أحكم نفسك وعدل منهجك. اسهل وسيلة لتطوير الحافز الذاتي هي أن تحتفظ برؤية واضحة لهدفك طوال الوقت. الهدف هو سبب فعل ما تفعله الآن. تذكر الهدف دائماً، شيء تسعى لإنجازه، لكي يعطيك الوقود اللازم لتخطي الصعوبات.

21. واجه التحديات والصعوبات وجهاً لوجه. غالباً ما يكون الوقت المحدد للخطوة الأكثر أهمية لا يكفي لإتمامها. إذا كان هذا هو الحال، فإن أفضل ما تفعله هو أن تستجمع قوتك وتبدأ بالعمل. أعمل بهمة. فعادة لا تكون الأمور بالصعوبة التي تتخيلها.

22. كلف آخرين بالعمل كلما أمكن. داوم على المتابعة للتأكد أنهم على الطريق الصحيح وفي الوقت المحدد. غالباً ما يمكن أن يتولى الآخرون المهام الفردية. فتوظيف طاقات الآخرين يمكن أن يكون عوناً كبيراً خاصة إذا ما زودوا بالتوجيهات والتدريبات الكافية.

23. أسس نظام جيد للملفات. لا شيء أكثر إحباطاً من معرفتك أنك تملك المواد

التي تحتاجها ولكنك لا تستطيع تحديد مكانها. وأحد طرق تأسيس هذا النظام هو أن تضع دليل للملفات في الأدراج. ويمكن تصنيفها بنظام الأرقام أو الحروف الهجائية، طالما أن هناك مكاناً يتسع للإضافات المرتبطة بنفس التصنيف. كلما أضفت ملفاً جديداً بالدرج، سجله في الدليل. ضع كل شيء في مكانه المناسب وستجده عندما تحتاجه.

24. احتفظ بخطتك اليومية أو دفتر ملاحظاتك بالقرب منك دائماً. سجل كل أفكارك وملاحظاتك وأي معلومات أخرى تقفز إلى ذهنك في أي وقت، وغالباً ما يحدث ذلك في أوقات انشغالك بأعمال أخرى. دون ملاحظاتك الغير هامة والتي تود مشاركة الآخرين بها في نهاية اليوم.

25. اتخذ القرارات بسرعة وحزم. يشترك الذين صنعوا النجاح في حياتهم في صفة اتخاذ القرار السريع والتمسك به. لا تضيع الوقت في التردد. قدر الموقف بأفضل ما يمكنك ثم اتخذ القرار. ليست كل القرارات تتخذ بسرعة، لكن العديد من القرارات اليومية تكون كذلك. كلما مارست ذلك كلما تحسنت وزادت كفاءتك.

26. اختصر الوقت الذي تقضيه في تحضير الردود. تعلم أن تستخدم الهاتف بفاعلية لتوصيل الردود المتأخرة. حاول بقدر الإمكان استخدام الهاتف للرد على المراسلات، فليس من الضروري الرد على الخطابات والفاكسات بنفس الطريقة. مكالمة هاتفية صغيرة تؤدي المهمة في الوقت الذي قد تستهلكه في التحضير لإرسال الخطاب.

27. حافظ على صحتك العقلية والبدنية. لأنها ضرورية للقيام بأفضل إنجاز. نظم وقتك من أجل حياة أفضل، فهو يؤدي لصحة جيدة وحياة منتظمة. فأنت تحتاج لصحة جيدة لكي تستمتع بإنجازاتك كما ينبغي. لا شيء أهم من صحتك. فبقاؤك في حالة صحية جيدة يعطيك طاقة وقدرة على التحمل، ويجعلك كذلك أكثر تفتحاً وأقل توتراً.

28. مارس الرياضة بانتظام. عامل جسدك كميكنة تخضع للصيانة وعندها ستعمل بشكل أكثر كفاءة، لفترات أطول. يساعدك أي نوع من الرياضة المنتظمة على

أن تبدو أكثر حيوية ونشاطاً. والراحة بعد المجهود الجسدي يقوي ويعيد بناء الجسم.

29. تعلم القراءة السريعة. فالعديد من الدورات والكتب متوفرة لمساعدتك. من السهل جداً لمتوسطي السرعة في القراءة مضاعفة سرعة قراءتهم بمساعدة بعض الأفكار والتقنيات البسيطة. صممت بعض الدورات للذهاب إلى ما هو أبعد من مضاعفة سرعتك، لكن ذلك يتطلب الممارسة المستمرة. مضاعفة سرعة القراءة ستوفر لك نصف الوقت، مما يتيح لك المزيد من الوقت لمهام أكثر حيوية.

30. ركز على الهدف في جميع الأوقات. اعرف هدفك. كن مدركاً لهدفك وعندها ستشعر بالإنجاز عند إكمال كل مهمة. تذكر ما تسعى إليه بشكل واضح في عقلك، ستدرك عندها أنه من الضروري العمل بجد لإنجاز الأعمال.

31. تمسك بجدول أعمالك. مع أنه من الطبيعي أن تظهر أشياء أخرى تعمل على تشتيت انتباهك، إلا أنك لا يجب أن تنجرف وراءها. عندما يحدث شئ يشتت الانتباه، لاحظه، سجل تفاصيله، أجله لوقت آخر. بعد أن تنهي عمل اليوم الهام، ارجع إلى ملاحظاتك وتعامل مع أسباب المقاطعة.

10-12 آلية التغلب على عادة التأجيل

1. قيم المهمة التي تتهرب منها. ما الذي يمنعك للبدء بها؟ غالباً ما تبدو المهمة شاقة. طريقة التغلب على ذلك هو أن تقسمها إلى مهام صغيرة. قسم المهمة الكبيرة إلى مهام ثانوية تنجز أسرع وأسهل. قسمها وستصبح أقل صعوبة. انظر إليها كسلسلة من المهام الصغيرة، ثم أنجزهما واحدة تلو الأخرى.

2. قدر النتائج. ما أسوأ ما يمكن أن يحدث إذا أجلت أو أخفقت في إكمال هذه المهمة ؟ وفي المقابل ؟ ما هي أفضل نتيجة محتملة لإنجاز هذا العمل في الوقت المحدد ؟ قم الآن بالخطوة الصائبة وأبدأ العمل فوراً.

3. ابدأ فوراً. ابدأ الآن. قيم الوضع في الحال وقم بالخطوة الأولى لبدء العمل. حتى أكثر المهام صعوبة يمكن أن تصبح أكثر سهولة عندما نعقد العزم ونبدأ بها. ابدأ بتكوين سمعه بقدرتك على إنجاز الأعمال. فتأجيل العمل الهام

يجعلك تبدو أقل التزاماً بالإنجاز.

4. أفصح للجميع عن التزامك لتتمسك به. عليك أن تجد شخصاً مما تكون محرجاً منه إن لم تفي بالتزامك. شارك هذا الشخص في هدفك وتوقيتك لإنجازه. ثم ابدأ بالعمل مباشرة. إعلان التزامك يجبرك علي أن تكون مسئولاً. ستكون أقل تضييعاً للوقت وأكثر حرصاً على تحطيم الوقت القياسي وعمل المهام الضرورية.

5. قم بأي شيء يساعدك على الاقتراب من إنجاز مميز لمهمتك. افتح ذلك الملف، اتصل بأول رقم على قائمتك، أو حتى اكتب السطر الأول في رسالتك ـ أو كل ما يمكن أن يساعدك على الاستمرار، وبهذا تبدأ الاندماج بالعمل.

6. فكر قبل أن تفعل. إذا واجهت صعوبة في البدء، خذ خمس دقائق للتفكير في الموضوع أولاً. ابحث عن أسباب التأجيل. حفز نفسك لتحليل سبب تأخيرك هذا المشروع. ثم واجه هذا السبب. واجه مخاوفك باتخاذ إجراء إيجابي.

7. قم بعمل ما أجلته أولاً. أنجز هذه المهمة المزعجة في بداية اليوم. وعندما تكتمل ستشعر بالنشاط وسيكون باقي اليوم سهلاً.

8. انتبه للأعذار التي تتخذها لإرجاء بعض المهام، من أجل مهام أخرى. ارجع دائماً للخطوة الأكثر أهمية في هذه اللحظة وأعمل على إنجازها. من السهل الوقوع في فخ العمل بجد أكثر لإنجاز مهمة أخرى كوسيلة لتجنب عمل ما يجب عمله فعلاً. تحكم في نفسك وعدل طريقة عملك.

9. روح عن نفسك، ابعد الملل وحول العمل للعبة مرحة. تحدي نفسك لتحطيم رقمك القياسي في السرعة أو لتصبح أكثر كفاءة، أو لإيجاد طرق أكثر إنتاجاً لإنجاز هذه المهمة. وعندما تحسن معدل إنتاجك، استمتع قليلاً، أكمل هذا العمل الممل وقد تكتشف شيء ثوري حقيقي يمكن أن يغير من تفكيرك التقليدي.

10. أعرف ماهية أسباب تأخيرك ثم اتخذ بعض الإجراءات. خذ بعض الوقت وتحدث مع نفسك قبل القيام بشيء ما قد يكون صعباً أو غير مناسب أو مضجر جداً؟ استمع إلى صوتك الداخلي لكن كن مستعداً لإنهائه إذا منعك عن عمل الأشياء المهمة. نادراً ما تكون المهمة صعبة كما تبدو. عادة يكون

التحضير للعمل أسوأ من العمل نفسه".

11. غير موقفك تجاه هذه المهمة أو أي مهمة بحيث تصبح أكثر قابلية لإنجازها. امنع نفسك عن الشكوى من العمل الذي يجب أن تقوم به، واجعل هذا التغيير ثابتاً. فقد تضيع معظم الوقت لتحفيز نفسك للقيام بمهمة ما بينما يكون من السهل إنجازها بمجرد البدء بها.
12. اكتشف سبب تأجيلك للعمل. وتلك بعض الأسباب الرئيسية للتأجيل:
    أ. قد تبدو أشياء أخرى أكثر أهمية.
    ب. قد تبدو المهمة مضجرة بحيث يكون من الأسهل عمل شيء آخر.
    ج. قلة ثقة الشخص في قدرته على إنجاز المهمة.
13. أعد تخطيط المهام المضجرة لجعلها أكثر قبولاً لإنجازها. ما من شيء في حد ذاته يكون جيد أو سيء. إنما التفكير تجاه هذا الشيء هو الذي يجعله كذلك. وما من شيء سهل ولا صعب حتى نقرر نحن ذلك. كيفية نظرتك للمهمة هي التي تحدث فرقاً كبيراً. أنظر إليها بشكل إيجابي وستنجزها أسرع وبقبول أكثر. وعندما تتقن هذه المهارة، ستقهر وسواس التأجيل.
14. حول المهمة إلى عمل شيق وعندها سيصبح إنجازها أسهل. لأننا لا نؤجل عمل الأشياء التي تشعرنا بالراحة. اجعلها متعة. اخلق منها تحدي أو منافسة. حولها إلى مغامرة مثيرة. في أغلب الأحيان يكون الإرهاق الجسدي هو سبب التأجيل وفر بيئة مريحة بقدر الإمكان وعندها سيهدأ الألم وتنساه وتعمل على إنجاز المهمة.
15. تخيل أن المهمة قد اكتملت بنجاح. عزز مشاعر البهجة بالنجاح والإنجاز. واحتفظ بهذه التجارب الحسية في عقلك واسترجعها من وقت لآخر. استرجع هذه الأحاسيس وسيعمل العقل على تنفيذها واقعياً.
16. أعمل قائمتين على ورقة واحدة. قم أولاً بتقسيم الصفحة طولياً إلى عمودين متساويين. على اليسار، أكتب كل أسباب تأجيل المهمة. وعلى اليمين، أكتب أسباب القيام بها. والآن قم بلعبة صغيرة. لا تحاول تكديس الأسباب التي تبدو في مصلحة القيام بالعمل، لأن هذه خطوة واختيار خاطئ، والأحمق

وحده هو من يحاول عمل ذلك.

17. هاجم المشكلة معتبراً نفسك سيد الموقف. فكر بأشخاص تعرفهم وتعجب بإنجازاتهم. والآن، تخيل انك كل هؤلاء الأشخاص. كيف سيواجهون الموقف ؟ ما الإجراء الذي سيتخذوه ؟ وماذا سيفعلون لإنجاز العمل ؟ ثم لخص الخطوات التي قام بها الشخص المميز الذي أكمل المهمة الموكلة إليه. وعندها اتبع خطواته.

مراجع الفصل الثاني عشر

1. كينان، كيت (1995م)، فن تنظيم وبرمجة الوقت – سلسلة الدليل الإداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، لبنان.
2. ماير، جفري (1997م)، ادارة الوقت للمبتدئين، ترجمة مكتبة جرير.
3. جيرسمان، يوجين، (د.ت)، فن ادارة الوقت كيف يدير الناجحين وقتهم، ترجمة بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.
4. أليكساندر، روي (1999م)، اساسيات ادارة الوقت، الجمعية الامريكية للادارة، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الاولى، الرياض.
5. تيمب، دايل (1991م)، ادارة الوقت، معهد الادارة العامة.
6. القعيد، ابراهيم حمد (1422هـ)، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.



شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه
www.massira.jo



القيادة الإدارية
الفعالة



9 789957 066239



دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة
شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه
www.massira.jo